



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ZLEPŠENÍ MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ  
VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI**

IMPROVEMENT OF EMPLOYEES' MOTIVATION AND REWARDING IN THE MANUFACTURING COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Veronika Chmelová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Veronika Chmelová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Zlepšení motivace a odměňování zaměstnanců ve výrobní společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Práce zahrnuje teoretická východiska motivace a analýzu současného stavu.

Empirický výzkum je součástí analýzy a vede k návrhům řešení ve společnosti. Náklady na realizaci doporučení jsou ekonomicky vyčísleny.

Závěr

Seznam použité literatury

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem je přinést nové prvky do současného systému motivace a odměňování ve společnosti. Tomuto cíli jsou podřízeny dílčí cíle – empirický výzkum a zhodnocení nově navržených opatření.

### **Základní literární prameny:**

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá motivací a odměňováním zaměstnanců ve společnosti EUROM, s.r.o. V teoretické části práce jsou shrnuty dosavadní poznatky týkající se tématu motivace pracovníků a způsoby jejich odměňování. Následuje analytická část, kde je provedeno zhodnocení stávajících motivačních faktorů ve firmě, na kterou navazuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy. Na výsledcích tohoto šetření jsou založena závěrečná doporučení pro zvýšení pracovní motivace zaměstnanců a pro provedení případných změn v odměňovém systému.

## **ABSTRACT**

This master thesis deals with motivation and remuneration of employees in the company EUROM, s.r.o. The theoretical part summarizes current knowledge concerning the topic of employees motivation and ways of their remuneration. The following is an analysis of current motivational factors in the company, which is followed by a survey. On the results of this survey are based final recommendations to increase employee motivation and making better conditions in employees remuneration.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, personalistika, motivace zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké benefity.

## **KEYWORDS**

Human Resources, motivation, remuneration, employee benefits.

## **Bibliografická citace**

CHMELOVÁ, V. *Zlepšení motivace a odměňování zaměstnanců ve výrobní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 107 s. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. 5. 2018

.....  
Podpis

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále děkuji Ing. Petru Seltsamovi, jednateři společnosti EUROM, s.r.o. za poskytnutí potřebných informací pro zpracování diplomové práce a za možnost provést empirický průzkum v podniku. Ráda bych také poděkovala za klíčové informace všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Velké díky patří i rodině a mému příteli, kteří mě po celou dobu studia velmi podporovali.

## Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍL PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
<b>METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
<b>POUŽITÁ TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>15</b>
<b>1. Personalistika .....</b>	<b>15</b>
1.1. Lidské zdroje – kapitál podniků .....	15
1.2. Řízení lidských zdrojů.....	16
1.3. Zabezpečení řízení lidských zdrojů.....	17
<b>2. Motivace a stimulace .....</b>	<b>17</b>
2.1. Motiv .....	18
2.2. Potřeba.....	18
2.3. Stimul .....	18
2.4. Nástroje motivace.....	18
2.4.1. Vnější (hmotné) .....	19
2.4.2. Vnitřní (nehmotné) .....	19
2.5. Zásady motivace.....	19
2.6. Co jsou odměny a sankce? .....	20
2.7. Pět důvodů, proč motivace selhává.....	20
2.8. Pracovní motivace .....	21
2.8.1. Druhy pracovních motivů .....	22
2.9. Teorie motivace.....	23
2.9.1. McGregorova teorie X a Y .....	23
2.9.2. Maslowova teorie motivace .....	23
2.9.3. Herzbergovadvoufaktorová teorie .....	24
2.9.4. Teorie kompetence.....	26
2.9.5. Teorie expektance .....	26
2.9.6. Teorie spravedlnosti.....	26
2.9.7. Teorie úspěchu, moci a motivace řídit.....	27
2.9.8. Teorie očekávání.....	28
<b>3. Odměňování pracovníků .....</b>	<b>29</b>
3.1. Mzdový a odměnový systém.....	30
3.1.1. Nástroje odměňování .....	30
3.1.2. Co u zaměstnanců odměňujeme?.....	31
3.2. Zaměstnanecké výhody (benefity) .....	32



3.2.1.	Typy zaměstnaneckých výhod.....	32
3.2.2.	Význam zaměstnaneckých výhod.....	35
3.2.3.	Funkce odměnového systému.....	35
3.2.4.	Chybování zaměstnavatele v odměňování.....	36
<b>4.</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>38</b>
4.1.	Charakteristika společnosti .....	38
4.1.1.	Historie.....	38
4.1.2.	Vývoj tržeb firmy.....	39
4.1.3.	Cíl společnosti.....	40
4.1.4.	Předmět podnikání .....	40
4.1.5.	Sortimentní zaměření .....	40
4.1.6.	Vývoj počtu zaměstnanců .....	41
4.1.7.	Struktura zaměstnanců .....	42
4.1.8.	Vzdělanostní struktura zaměstnanců .....	43
4.1.9.	Profil zaměstnanců.....	44
4.1.10.	Pracovní prostředí a podniková kultura .....	45
4.2.	Analýza S .....	46
4.2.1.	Strategie .....	46
4.2.2.	Organizační struktura.....	46
4.2.3.	Informační systémy.....	47
4.2.4.	Styl řízení .....	47
4.2.5.	Spolupracovníci .....	47
4.2.6.	Schopnosti.....	48
4.2.7.	Sdílené hodnoty .....	48
4.3.	SWOT analýza .....	49
4.3.1.	Silné stránky .....	49
4.3.2.	Slabé stránky.....	49
4.3.3.	Příležitosti .....	49
4.3.4.	Hrozby .....	49
4.4.	Mzdový systém společnosti .....	51
4.5.	Současný systém benefitů .....	53
4.6.	Empirický výzkum ve vybraném podniku .....	57
4.7.	Shrnutí analytické části .....	80

<b>5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>81</b>
5.1. Team buildingové akce .....	81
5.2. Sick days .....	83
5.3. Plán osobního rozvoje zaměstnance.....	85
5.4. Přínosy návrhů ke zlepšení motivačního systému .....	88
5.5. Ekonomické zhodnocení návrhů .....	89
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
<b>ZDROJE .....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH.....</b>	<b>97</b>

# ÚVOD

Práci s lidmi považuji za oblast, jež byla v minulosti poměrně opomíjena. V současné době zaměstnavatelé nalézají nové způsoby, jakými lze ovlivňovat chod firmy prostřednictvím řízení lidských zdrojů a tím dosahovat požadovaných cílů.

V současnosti je velmi vhodná doba na to, aby se firma zajímala o své pracovníky mnohem více než v posledních letech. Noviny píší o tom, že se míra nezaměstnanosti blíží, její přirozené míře. Podniky bojují s nedostatkem zaměstnanců téměř bez ohledu na stupeň kvalifikace a napříč všemi obory. To způsobuje, že má zaměstnanec silnou vyjednávací pozici na trhu práce. Nabídka práce převyšuje poptávku. Pracovníci se nebojí práci měnit a také si za ni říct vyšší odměnu, než tomu bylo doposud. Dnes to jsou právě oni, kdo si mohou vybírat. Zaměstnavatelé by měli klást důraz na spokojenost svých současných pracovníků. To, jakým způsobem zvýšit jejich loajalitu a celkovou motivovanost, je zásadní problém. Otázkou také je, zda je vše jen o penězích.

Diplomová práce je zaměřena na podnik střední velikosti, sídlící na okraji Brna. Vybranou firmou je EUROM, s.r.o. Jedná o výrobní společnost, která nemá samostatné personální oddělení. Oblastí zaměstnanců se zde zabývá personalistka ve spolupráci s ostatními vedoucími pracovníky. Cílem práce je zjistit, co současné zaměstnance motivuje k vyšším pracovním výkonům a co nikoliv. Dále zhodnotit odměnový systém firmy a navrhnout systém odměn a benefitů s co největším efektem. To vše přispěje k vyšší užitečnosti a loajalitě zaměstnanců a do budoucna eliminuje možnost jejich odchodu ke konkurenci.

Práce se skládá ze tří částí. Metodou literární rešerše přiblížím v první, teoretické části, základní pojmy týkající oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů, motivace a odměňování zaměstnanců. Na tuto část dále navazuje analýza vybrané výrobní firmy EUROM, s.r.o., která obsahuje základní informace o podniku, jeho historii, vývoj tržeb a vývoj počtu zaměstnanců, vzdělanostní strukturu pracovníků, přiblížení firemní

kultury a pracovního prostředí. V závěru analytické části jsem zpracovala vlastní empirický výzkum na základě dotazníkového šetření. Jedná se o velmi důležitou část diplomové práce, na jejímž základě jsou postavena závěrečná doporučení pro zkoumanou společnost. Univerzální odměnový systém pro všechny typy podniku neexistuje, proto jsou informace, získané od zaměstnanců podniku klíčové pro sestavení přínosných návrhů.

## CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je předložení přínosných návrhů pro zlepšení motivačního a odměňovacího systému firmy EUROM, s.r.o.

Návrhy povedou ke zvýšení spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců a k eliminaci odchodu kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci.

Pro dosažení hlavního cíle diplomové práce je třeba naplnit dílčí cíle, kterými jsou:

- Nastudování teoretických poznatků na téma personalistika, řízení lidských zdrojů, motivace, mzdový systém a odměňování zaměstnanců
- Analýza současného motivačního a odměňovacího systému firmy
- Empirický výzkum pomocí dotazníkového šetření u aktivně pracujících zaměstnanců
- Na základě výsledků analýzy navrhnout přínosná zlepšení v oblasti motivace a odměňování
- Ekonomicky zhodnotit navrhovaná řešení
- Poskytnout zaměstnancům pocit spokojenosti

## METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Pro vypracování diplomové práce jsem použila následující metody:

- Literární rešerše
- Pozorování
- Analýza dat
- Rozhovory
- Empirický výzkum

Pro vysvětlení základních pojmů, jako jsou motivace, odměňování a benefity, použiji v první části diplomové práce metodu literární rešerše.

Analýza motivačního programu, který je v podniku využíván, bude založena na studiu interních firemních dokumentů, pozorování a dotazování. V rámci své dlouholeté praxe na pozici personalistky jsem během náborů a ukončování pracovních poměrů získávala cenné informace od zaměstnanců zkoumaného podniku.

Empirický výzkum bude proveden na základě distribuce dotazníku, jehož elektronickou formu vytvořím a rozešlu všem aktivně pracujícím zaměstnancům. Po statistickém vyhodnocení dat z dotazníkového šetření budou určeny oblasti, které nepůsobí účinně na motivaci zaměstnanců.

Nejdůležitějším výstupem celé práce jsou závěrečná doporučení pro efektivnější motivační a odměnový systém. Návrhy budou ekonomicky zhodnoceny, aby firma znala jejich finanční náročnost. Závěrečná doporučení povedou ke zvýšení spokojenosti a loajality pracovníků ve společnosti EUROM, s.r.o.

# POUŽITÁ TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1. Personalistika

Personální práce je jednou z oblastí řízení organizace, která je zaměřená na řízení a vedení lidí. Jejím úkolem je zabezpečit dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, s jejichž pomocí může organizace uskutečňovat strategické cíle.[4]

Dle Němce, Bucmana a Šikýře můžeme považovat za životní cyklus zaměstnance dobu od jeho nástupu až po jeho odchod z organizace. To je spojeno s typickými personálními procesy. Mezi hlavní úkoly personalistiky patří získávání, přijímání, adaptace, využívání a rozvíjení lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systém personálních činností např. zahrnuje: vytváření a analýzu pracovních míst, odměňování, vzdělávání a péči o zaměstnance. [4], [11]

„Čtyři C-faktory“ jsou důkazem o mimořádné a naléhavé potřebě změny tradičních personalistických přístupů.

- Získání konkurenční výhody (Competitive advantage) – posilování odpovědnosti za výsledky vlastní práce
- Kontrola (Control) – co a kým má být sledováno
- Koordinace (Coordination) – výměna informací a komunikace v rámci spolupráce
- Náklady (Cost) – ohodnocení přínosu investice do pracovníků. [16]

### 1.1.Lidské zdroje – kapitál podniků

Stále více společností klade důraz na investování do lidí, se kterými je velmi úzce spojený výkon organizace. Lidský kapitál se může měnit vlastním přičiněním a pod vedením manažerů tak, aby se stával více produktivním v oblasti svého působení. Zaměstnanci by měli být centrem podnikatelských záměrů v horizontu plánování

dlouhodobého strategického úspěchu. Chceme-li strategicky plánovat podnikatelský úspěch, musíme lidem něco nabídnout – vizi, budoucnost, příležitost.

V rámci práce s lidmi, musejí být podniky důvěryhodné nejen pro své vlastní zaměstnance, výraznou úlohu hraje otevřená komunikace a také odvaha. Bez odvahy se nedá řídit, a tedy ani pracovat s lidmi. Mezi další faktory pro práci s lidmi můžeme zařadit porozumění a zkušenosti. [16]

## **1.2.Řízení lidských zdrojů**

Pojem řízení lidských zdrojů je odvozený z anglického Human Resource Management (HRM) se podle Němce, Bucmana a Šikýře používá ve dvou významech. Jeden označuje personální práci (personalistiku) a ten druhý pojetí personální práce a přístupy k vedení lidí. I samotný pojem lidské zdroje – Human Resources (HR) označuje zároveň pracovníky, personální práci, personální oddělení i personalisty. V podnikové praxi je označení HR chápáno a používáno především pro označení personálního úseku či personalistů. Obecně je však cílem HR managementu zajistit, aby organizace prostřednictvím lidí úspěšně plnila své cíle. [11]

Podle Wroblowské se řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Koncepty při plánování a řízení lidských zdrojů se v jednotlivých organizacích odlišují. Personální strategie bývá v rukou nejvyššího vedení společnosti a podřízená podnikatelské strategii a závislá na přidělených zdrojích. Avšak pokud bychom vedle sebe postavili dvě firmy se stejným počtem zaměstnanců, neznamenaloby to, že je zde oblast řízení lidských zdrojů řešena stejným způsobem. V jedné firmě by tuto oblast měli plně pod kontrolou lidé z úseku lidských zdrojů (HR management) a naopak v té druhé by byli pracovníci útvaru lidských zdrojů důsledně redukováni manažery a jejich práce by spočívala „pouze“ v administrativních procedurách, archivaci dokumentů a informací ohledně zaměstnanců. [19]



### 1.3.Zabezpečení řízení lidských zdrojů

Jaké pravomoci a odpovědnost mají personalisté a manažeři se v jednotlivých organizacích liší převážně podle toho, zda se jedná o malý, střední nebo velký podnik.

**Malý podnik** zpravidla pracovní pozici personalisty nevytváří. Výběr a odměňování zaměstnanců provádí majitel nebo vrcholový manažer.

Ve **středně velké organizaci** pracovní místo personalisty bývá vytvořeno. Jedná se většinou o jednu pozici nebo úsek, kde pracuje vedoucí a dva až tři personalisté. Jejich činnost může být součástí jiného oddělení například finančního.

**Velké firmy** vytvářejí rozsáhlé a strukturované personální útvary s vedoucím a značným počtem specializovaných personalistů na jednotlivé činnosti jako například nábor zaměstnanců, vzdělávání a odměňování. [11]

## 2. Motivace a stimulace

**Motivace** představuje hybné síly psychického charakteru. Hybné jsou proto, že uvádějí do pohybu lidské chování a činnost. Síly proto, že mají směr a intenzitu. Základním vnitřním zdrojem motivace je motiv čili pohnutka. Lidské motivační dispozice jsou částečně vrozené a částečně získané. K vrozeným patří biologické potřeby a těch získaným můžeme zařadit sociální potřeby, zájmy a postoje.[17]

Dle Plamínka bude motivace působit tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. [20]

**Stimulace** přichází podle Plamínka zvenčí a bude účinná jen po tu dobu, dokud bude podnět působit. Jakmile přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví. Je však třeba znát osobnost pracovníka, stejně jako je tomu u motivace. [20]

## **2.1.Motiv**

Klíčovým pojmem motivační teorie je motiv. Jsou to důvody, pohnutky určitého jednání. Příkladem může být motiv podání výpovědi, motiv práce z domu apod. Motivy mají dvě složky – energizující, která dodává sílu a energii jednání a řídící, jejíž cílem je udávat směr jednání. [8]

## **2.2.Potřeba**

Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Potřeba znamená stav nedostatku. V praxi se oba pojmy – potřeba a motiv běžně zaměňují. Rozdíl mezi nimi je velmi malý. [8]

## **2.3.Stimul**

Jak bylo již charakterizováno výše, stimulace je vnější záměrné působení na motivaci (psychiku) člověka. Elementem stimulace je stimul, který může podobu vnějšího podnětu, pobídky, popudu nebo incentive. [12]

Autoři Tomšík a Duda navrhuje rozdělení stimulů na implusy a incentive. Kde impulsy představují vnitřní (endogenní) podněty signalizující změnu v těle nebo mysli a incentive autoři označují za vnější (exogenní) podněty, které mohou představovat možnosti pracovního postupu, odměny apod. [9]

## **2.4.Nástroje motivace**

Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní. Motivace je do určité míry individuální záležitost. Naopak předpoklad, že jsou všichni motivováni stejně pomocí hmotné motivace, je zjednodušením, které může plné motivaci bránit. Co jednotlivé pracovníky skutečně motivuje k práci, můžeme zjistit pomocí rozhovoru s nimi, nebo jejich pozorováním při práci. [10]

#### 2.4.1. Vnější (hmotné)

Vnější motivace se týká zájmu o finanční a další materiální statky jako jsou plat, odměny, zaměstnanecké benefity a další. Silná finanční motivace zaměstnance představuje nejen zvýšený zájem o to, jakou odměnu mu určitá práce přinese, ale má sklon očekávat i odměnu za jakoukoliv práci, kterou udělá navíc. Finanční motivace působí často nejsilněji. Produktivitu práce zvyšuje správně nastavené výkonové odměňování, ale často lidé usilovně pracují, aniž by byli jakkoliv finančně odměňováni. V tomto případě je to výsledkem vnitřních faktorů motivace.[3]

#### 2.4.2. Vnitřní (nehmotné)

Vnitřní motivace se vyznačuje silným profesním zájmem a potřebou pozitivního sebehodnocení. K faktorům vnitřní motivace patří získání uznání a potřeba být respektován. Lidé chtějí vykonávat zajímavou a smysluplnou práci, chtějí získat zkušenosti, pracovat v inspirujícím prostředí a v neposlední řadě chtějí být na své pracovní výsledky hrdí. Zaměstnanci považují vnitřní motivaci za velmi podstatnou, tím může výrazně zvýšit jejich motivaci při plnění každodenních úkolů. Avšak nemůže nahradit finanční odměňování. Totéž platí i naopak. Vnější, hmotná motivace nemůže plně kompenzovat vnitřní motivaci, která je často v podnikové praxi opomíjená a není na ni kladen takový důraz jako na finanční odměňování. Při řízení by však mělo být využito vnitřních faktorů samozřejmostí, protože jsou ve srovnání s finančními nástroji podstatně levnější.[3]

### 2.5. Zásady motivace

Podniky se velmi často zabývají pouze otázkou, které z výše uvedených nástrojů motivace použít. Ale důležité je také to, jak s motivačními nástroji zacházet.

Tři základní zásady, jak motivovat:

- Jednání zaměstnanců se odráží v tom, **jak jsou motivováni** – odměňování či sankcionování
- Důraz by měl být kladen na to, aby odměna přišla **co nejdříve**
- Hrozící **sankce** za neplnění úkolů musí být **reálné**[18]

## 2.6.Co jsou odměny a sankce?

Jako odměna nebo sankce, které tvoří základ motivace, můžeme považovat cokoli, co je pro pracovníka příjemné, nebo naopak nepříjemné.

**Odměna** – představuje něco, co je pro zaměstnance příjemné, uspokojuje jeho potřeby a motivuje ho k vykonání určité činnosti. Odměnou může být např. povýšení nebo situace, kdy dostane zajímavý úkol. Naopak za sankci či trest můžeme považovat snížení naděje na přidání peněz či povýšení. [10]

**Sankce** – pozitivní motivaci provází v organizaci zpravidla motivace negativní, založená na hrozbě určitého trestu – sankci. Je to prostředek, jak určitému jednání zamezit. Toto nastává v případě, že pracovník určitou odměnu nezíská nebo je nižší a to v případě, že pracovní úkol nesplnil včas nebo jej nevykonal v požadované kvalitě. Sankce můžeme rozdělit na hmotné a nehmotné. Příkladem nehmotné sankce je kritika. [5]

## 2.7.Pět důvodů, proč motivace selhává

Jako klíčové pravidlo motivace lze uvést to, že se lidé chovají podle toho, za co jsou odměňováni, případně trestáni. V případě, že se motivace ubírá nesprávným směrem a firma nerespektuje základní pravidlo motivace, nepodávají pracovníci plný výkon. Dochází k tomu nejčastěji v těchto případech:

- Zaměstnanci nevědí, jaké sankce či odměny jim vykonání či nevykonání úkolu přinese
- Za splnění úkolů žádnou odměnu nedostávají – pro zvýšení kvality a nasazení zaměstnanců, že úkoly provedenou správně i budoucnu, je nezbytné, aby za plnění úkolů dostali pracovníci odměnu. Ta nemusí být pouze finanční.
- Jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní – tohoto na první pohled nemyslného projevu motivace se vedoucí pracovníci dopouštějí nevědomky. Příkladem může být opakovaná stížnost pracovníka na velké množství práce,

kteřé vřak dostávají i ostatní kolegové. Pod tíhou těchto stížností manažer uděluje pracovníkovi úkoly lehčí než ostatním. „Odměnou“ může být i jen zvýšená pozornost, věnovaná neustále si stěžujícím pracovníkům.

- Pokud vykonají své úkoly správně, jsou trestáni – nejčastěji takto jednají nadřizení nebo spolupracovníci a dochází k tomu vlivem systémového problému. Jako příklad lze uvést situaci, kdy zaměstnanec přichází s novým podnětem k práci a ve finále dostane řešení na starost, aniž by mu byly dočasne odebrány stávající úkoly.
- Pokud úkoly neplní, nejsou nijak trestáni – základním nástrojem každého manažera by měla pozitivní motivace. Ale v případě, že pracovníci neočekávají v za práci s horšími výsledky žádné sankce, tak nejsou ve své práci příliš efektivní.[10], [18]

## **2.8.Pracovní motivace**

V moderní společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Práce je činností záměrnou a cílevědomou, tedy motivovanou. Motivací k práci rozumíme ten aspekt lidského chování spojený se zastáváním určité pracovní pozice, dále s jejím výkonem, tj. plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, vyjadřuje, jak je ochoten pracovat. Motivace je psychologický proces, který ovlivňuje osobní úsilí a zdroje, délku, intenzitu a směr výkonu práce.[12]

Tomšík a Duda motivaci definovali jako cílevědomou činnost vedoucích pracovníků či personalistů, která má za úkol vzbudit vnitřní zájem zaměstnanců organizace, jejich chuť aktivně se podílet na plnění úkolů a zajistit díky tomu odpovídající poslání a cíle firmy. [9]

### **2.8.1. Druhy pracovních motivů**

Dle psychologie rozlišujeme dva typy pracovní motivace:

**Motivace intrinsická** – jedná se o motivy, které souvisejí s prací samotnou

„K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- Potřeba činnosti
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi
- Potřeba výkonu
- Touha po moci
- Potřeba smyslu života a seberealizace“ (Bedrnová, 2012)

**Motivace extrinsická** – zde jde o motivy ležící mimo vlastní práci

„K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- Potřeba peněz
- Potřeba jistoty
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti
- Potřeba sociálních kontaktů
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu“ (Bedrnová, 2012)

Z toho vyplývá, že pracovní motivaci lze považovat za jeden ze subjektivních (vnitřních, osobních) faktorů, které ovlivňují práci člověka a zprostředkovaně i prosperitu organizace.

## 2.9. Teorie motivace

### 2.9.1. McGregorova teorie X a Y

Jeden z představitelů humanistické psychologie, Douglas McGregor, definoval lidské chování dvěma protichůdnými pojmy:

- „**Teorie X** předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o práci se nezajímají, takže má-li být něčeho pořádného dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni, přičemž tento proces může do určité míry podpořit odměna.“ (Forsyth, 2000)
- „**Teorie Y** se na věc dívá z opačného úhlu a předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností.“ (Forsyth, 2000)

Významným zjištěním této teorie je, že v rámci postupujícího ekonomického, kulturního a sociálního rozvoje lidské činnosti je často kontraproduktivní přistupovat k lidem dle představ teorie X. Tudíž je třeba k pracovníkům přistupovat podle teorie Y. V praxi se stále více setkáváme se spojováním cílů podniku s cíli zaměstnanců podniku a předáváním odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky výkonným pracovníkům. [12]

### 2.9.2. Maslowova teorie motivace

Autorem této teorie motivace je americký klinický psycholog Abraham Maslow. Z řady různých teorií motivace lidského chování a vývoje motivační substruktury osobnosti se jako neucelenější ukazuje právě tato teorie. Jedná se o teorii, která se zabývá lidskými potřebami, tj. pocíťovanými nedostatky, které se v životě každého z nás objevují v určitém pořadí.

1. Fyziologické potřeby – jídlo, teplo, kyslík, spánek apod.
2. Potřeby bezpečí a jistoty – např. jistota zaměstnání, potřeba vyhnout se neznámému, nebezpečnému

3. Potřeby sounáležitosti a lásky – přátelé a osobní kontakty, potřeba někam/k někomu patřit
4. Potřeby uznání a úcty – potřeba vlastního ega, uznání práce, potřeba být druhými ceněn a uznáván
5. Potřeba seberealizace, sebeaktualizace – potřeba naplnit a realizovat své potence, pohled, jak se díváme sami na sebe a jak se na nás dívají ostatní, potřeba stát se tím, čím se jedinec může stát. [12]



Obrázek 1 Maslowova pyramida lidských potřeb

Maslow ve své teorii formuloval princip hierarchického uspořádání potřeb, tzn., že se člověk nejprve zaměřuje na ty základní a až nakonec na ty, které odrážejí jeho uspokojení z vlastní realizace. Lidi lze účinně motivovat jediné tehdy, jestliže tuto hierarchii budeme respektovat. [6]

### 2.9.3. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Americký psycholog Frederick Herzberg definoval druhou nejčastěji citovanou motivační teorii po motivační teorii Abrahama Maslowa, které bývá označovaná jako motivačně hygienická teorie. Jejím základem je předpoklad, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb, a to potřeba vyhnout se bolesti a potřeba psychického růstu. Dle Herzberga působí na pracovní motivaci dvě odlišné skupiny **faktorů** – **vnější (hygienické) a vnitřní (motivační)**. [12]



Příznivá podoba vnějších faktorů nemá výraznější vliv na pracovní motivaci. Jsou-li však vnější faktory v nepříznivém stavu, způsobují pracovní nespokojenost.

To stejné nastává i u vnitřních faktorů, které při nepříznivém stavu způsobují nespokojenost pracovníka a jeho demotivaci k práci. Naopak při příznivém působení vnitřních faktorů se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá motivace k práci. [12]

Mezi **hygienické faktory**, které v případě, že vzbuzují negativní pocity, mohou lidi odrazovat, jsou dle Herzberga např.:

- Politika a administrativní procesy společnosti
- Dohled
- Pracovní podmínky
- Plat
- Vztah s kolegy
- Osobní život
- Společenský status
- Jistota, [6]

Mezi motivační faktory, které jsou klíčové pro vytváření pozitivní motivace, patří:

- Dosažení cíle
- Uznání
- Práce sama o sobě
- Odpovědnost
- Postup
- Růst, [6]

#### 2.9.4. Teorie kompetence

Poprvé se o této teorii zmínil R.W.White v roce 1959. Autor chápe motiv kompetence „jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady“ (Bedrnová, 2012).

Podle Bedrnové, Jarošové a Nového se **potřeba kompetence** projevuje u dospělého člověka především v oblasti pracovní, zejména se projevuje potřebou prokázání svých schopností, profesionální způsobilostí (kompetentností), na jejichž základě člověk získá přiměřený obdiv a respekt ostatních lidí (partnera, nadřízených, dětí apod.). [12]

Při použití této teorie v praxi se vedoucí pracovník snaží zadávat pracovní úkoly v takovém rozsahu, aby byly přiměřeně náročné, tudíž mírně překračující úroveň schopností a předpokladů pracovníka. Po zadání úkolu, který se nerozhází se zaměřením zaměstnance, se dá předpokládat navození žádoucí pracovní motivace. [12]

#### 2.9.5. Teorie expektance

V roce 1964 se autorem teorie expektance stal V. H. Vroom (Vroomova teorie očekávání). Klíčovými pojmy v této kognitivní motivační teorii jsou **expektance a valence**. Způsobem, jak dosáhnout významné hodnoty pro člověka, je pracovní činnost. [12]

#### 2.9.6. Teorie spravedlnosti

Základem Adamsovi teorie spravedlivé odměny je koncept sociálního srovnávání. Podle autorů Bedrnové, Jarošové a Nového je tendence člověka srovnávat vklady (intenzitu pracovního vypětí) s náročností práce ostatních pracovníků vykonávající srovnatelnou činnost. Jaké „efekty“ přináší práce jemu a jeho kolegům. Pod pojmem „efekt“ si můžeme představit peníze, uznání nadřízeného, kvalitu pracovního prostředí, povýšení apod.

$$\frac{\text{DÁVÁM}}{\text{DOSTÁVÁM}} \quad ? \quad = \quad \frac{\text{DÁVAJÍ}}{\text{DOSTÁVAJÍ}}$$

Jakmile pracovník nabude dojmu nerovnováhy mezi vklady a efekty, má tendenci tuto nerovnováhu odstranit.

Manažeři by měli sledovat práci všech podřízených ve svém týmu, aby nedocházelo vlivem jejich lhostejnosti či zaneprázdněnosti k nevyváženému stavu, kdy ne všichni pracovníci investují do práce stejné množství úsilí jako ostatní kolegové, zejména pokud je úroveň odměny stejná. Tolerance vedoucích pro parazitování některých členů skupiny na práci ostatních vede k demotivaci a ohrožuje pracovní výkon celé skupiny.[12]

### **2.9.7. Teorie úspěchu, moci a motivace řídit**

McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu se v teorii pracovní motivace týká zaměstnanců, kteří mají vysokou potřebu úspěchu, moci a vyhledávají převážně nelehké úkoly. Bedrnová a spol. zmiňují to, že tito lidé vyžadují častou zpětnou vazbu a rádi přijímají osobní zodpovědnost. Opačným příkladem jsou pracovníci s nízkou potřebou úspěchu a moci, kteří v rámci minimalizace rizika vyhledávají spíše lehce splnitelné úkoly. [12]

Základní charakteristiky těchto úkolů můžeme rozdělit takto:

- jsou spíše neurčité než zaručující jistý výsledek
- jsou obtížné
- jsou postavené na osobní, nikoli kolektivní odpovědnosti
- mají přiměřenou míru rizika, nikoli příliš nízkou či vysokou
- vyžadují invenci a zapojení do řešení problémů spíše než dodržování jasných instrukcí
- uspokojují touhu uspět, spíše než vyhnout se neúspěchu[12]

### 2.9.8. Teorie očekávání

Většina motivační teorií je zaměřená na hledání příčin lidského chování – motivů nebo potřeb a zkoumání vztahů mezi nimi. Odpovídají na otázku „Proč“. V teorii očekávání se zaměříme na odpověď na neméně důležitou otázku: „Jak“. Potřebujeme zkoumat průběh motivace, jak dosáhnout toho, aby člověk zvýšil své úsilí, dále jak vzniká např. nezájem o práci a snaha se jí vyhýbat.[8]

Dle teorie očekávání Victora Vrooma je třeba splnit tři podmínky, aby pracovník vyvinul úsilí, a jsou to:

- Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem – zbytečná práce, která nepřináší výsledek, se těžko setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Jako příklad můžeme uvést, že podnikatel neuskuteční záměr, o jehož úspěchu pochybuje. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. **Expektance** je očekávání, že činnost přinese odpovídající výsledek. [8]
- Výkon musí být odměněn – jakmile zůstane výsledek naší práce bez povšimnutí či odměny, znovu to znamená mizivé úsilí. Nedostatečná odměna bude pracovníka demotivovat, proto by měl být výsledek práce následovaný odměnou. **Instrumentalita** je vztah mezi výsledkem a odměnou. Platí zde pravidlo, čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna. [8]
- Člověk musí o odměnu stát – lidé mají různé priority, co se motivace týká. Někdo preferuje peníze, jiný zase jistotu do budoucna. **Valence** je význam určitého typu odměny pro pracovníka. Pro jednoho mají vysokou valenci peníze, pro druhého třeba služební automobil. Valence odměny však může být i záporná a působit tak jako proti úsilí. Jde např. o situaci v rámci povýšení, které pracovník odmítne s tím, že si raději nebude přidělovat nové starosti.[8]

Teorie očekávání (expektance) vysvětluje průběh motivačního procesu a sílu motivace, avšak je lépe použitelná pro osoby s racionálním způsobem uvažování. U osob se silnou emocionalitou je méně přesná.[8]

### 3. Odměňování pracovníků

Nejdůležitější a zároveň nejsložitější nástroj řízení pracovníků je jejich odměňování. Pomáhá nám si zaměstnance získat, udržet, přispívá k růstu jejich produktivity a v neposlední řadě je to nástroj pro konkurenceschopnost podniku.

Motivace a odměňování jsou dva blízké pojmy ne však totožné. K motivaci pracovníků k plnění požadavků organizace používají vedoucí pracovníci nástroje, které nemusejí být jen finanční nebo hmotné. Finanční odměňování je důležité hlavně v oblasti získávání a udržení zaměstnanců, přestože je taktéž použitelné k výkonové motivaci. Proto se motivace a finanční odměňování pracovníků překrývají jen částečně.

To, jakým způsobem jsou zaměstnanci odměňováni, závisí na konkrétním podniku, jeho cílech, podmínkách a také na kvalifikačních a dalších nárocích daného pracovního místa. [10], [18]

Podle Koubka je moderní pojetí odměňování zaměstnanců mnohem širší než, že by znamenalo jen mzdu nebo plat a další formy odměny za vykonanou práci. Do oblasti odměňování pracovníků patří povýšení, pochvaly, nepeněžní výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu i například vzdělání. Stále větší důraz je kladen na vnitřní odměny, kterou představují radost z práce, pocit užitečnosti a úspěšnosti. Jsou to hodnoty korespondující s osobností pracovníka, které převážně nejdou vyjádřit penězi. [23]

Koubek dále uvádí že, by měl být každé organizaci systém odměn šitý na míru. Organizace mají k dispozici širokou škálu možností, jak své zaměstnance odměňovat. Příkladem může být odměna vázaná na odvedenou práci, výkon pracovníka, povahu odvedené práce, schopnosti zaměstnance a jeho postavení na trhu práce. Odměna může mít i podobu zajímavých pracovních úkolů, uznání, péče o rozvoj zaměstnanců, příjemného pracovního prostředí nebo zdokonalování mezilidských vztahů v podniku.

Avšak moderní pojetí odměňování není zcela blízké ve většině firem. Stále se ve své praxi uchylují k peněžnímu odměňování. Tzn., že se orientují na problematiku mezd, platů, výkonové normy a mzdové formy, čili na vnější formy odměn. [23]

### 3.1.Mzdový a odměnový systém

Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Mzdový systém není upraven žádným právním předpisem, tudíž si jednotliví zaměstnavatelé mohou aplikovat formu mzdového systému podle vlastní strategie. Nutné je však podotknout, že zaměstnavatelé musí respektovat zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů).[11]

Podle Němce, Bucmana a Šikýře je optimální mzdový systém jednoduchý, spravedlivý, motivující a efektivní. Jednoduchost spočívá v tom, že zaměstnanci vědí a chápou, za co a jakým způsobem jsou odměňováni. To, že je mzdový systém spravedlivý značí hodnocení zaměstnanců dle složitosti a namáhavosti práce. Podněcování zaměstnanců k vykonávání práce je předmětem motivace a to, že by měl být mzdový systém efektivní, zabezpečuje efektivní řízení nákladů práce a financování mzdového systému. Produktivita práce by měl růst rychleji než mzdy. [11]

#### 3.1.1. Nástroje odměňování

- **Základní (pevná) mzda** – představuje zaručenou část mzdy a může se jednat o hodinovou, týdenní, měsíční variantu či práci přes čas.
- **Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností** - jedná se o nenárokovou složku vyplácenou za delší časové období na základě pracovních výsledků, schopností a kvalifikace zaměstnance
- **Motivační (výkonová) složka** – v tomto případě jde o pohyblivou složku mzdy. Její nejčastější podobou jsou výkonové odměny, bonusy, podíly na zisku, úkolové či akordní mzdy. Vázanost této odměny může být jak vzhledem k jednotlivcům tak celé organizaci.
- **Mzdové příplatky** – hodnotí mimořádné pracovní podmínky, které představují zvýšené nároky na pracovníky
- **Zaměstnanecké výhody** – mohou mít různou formu, která posiluje stabilitu a spokojenost zaměstnanců. Nejčastěji se setkáme s výhodami, jako jsou služby, finanční příspěvky a cenová zvýhodnění (slevy pro zaměstnance). [18]

Kähle ve své literatuře uvádí následující rozdělení:

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Smíšená mzda v kombinaci:
  - s úkolovou mzdou
  - s podílovou mzdou
- Podílová mzda
- Akordní mzda
- Prémie, odměny, další platy
- Příplatky povinné
- Příplatky nepovinné [7]

Koubek používá rozdělení na základní mzdové formy a dodatkové mzdové formy. Jako nejnovější mzdovou formu uvádí mzdu a plat za přínos. [14]

### **3.1.2. Co u zaměstnanců odměňujeme?**

Faktory, které pomáhají odpovědět na otázku, proč jsou někteří lidé placeni lépe než jiní, jsou dle Koubka uspořádány do následující tabulky. Všechny uvedené faktory představují vnitřní mzdovotvorné faktory organizace. Mezi vnější mzdovotvorné faktory řadí autor situaci na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání. [23]

**Tabulka 1 Co u zaměstnanců odměňujeme**

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

(Zdroj: KOUBEK, 2015, str. 289)

### 3.2.Zaměstnanecké výhody (benefity)

Dle Koubka panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Bohužel, pracovní výkon bývá mnohdy obtížně měřitelný, tudíž některé druhy poskytovaných odměn nejsou na pracovní výkon vázány. [23]

#### 3.2.1. Typy zaměstnaneckých výhod

Druhy zaměstnaneckých výhod, požitků či benefitů se zabývá velké množství autorů, a proto se můžeme setkat s jejich členěním z různých úhlů pohledu.

Typy zaměstnaneckých benefitů můžeme rozdělit na **hmotné** a **nehmotné**. Za hmotnou odměnu můžeme dle Janišové a Křivánka považovat mzdu a její formy i zaměstnanecké výhody. Naopak mezi nehmotné formy autoři řadí vzdělávání a formování pracovního prostředí.[21]



Macháček rozděluje ve své publikaci benefity na **fixní** a **flexibilní**. Fixní jsou poskytované všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda je využijí. U flexibilního systému jde o tzv. cafeteria systém. Zaměstnavatel zvolí limitované množství bodů, za které si zaměstnanec volí benefity dle svých preferencí. [22]

Autoři Němec, Bucman a Šikýř taktéž popisují tento volitelný systém výhod, tzv. cafeteria systém umožňující využívání zaměstnaneckých výhod dle individuálních preferencí a vlastních potřeb jako mohou být věk, pohlaví, rodinný stav. Je rozšířený zejména ve velkých podnicích. Jeho nevýhodou je však administrativní zátěž pro firmu a v případě nedostatku času na straně zaměstnanců přestává fungovat a lépe se osvědčuje jednorázová výplata peněz. [11], [21]

Mezi početné a různorodé typy zaměstnaneckých benefitů patří podle Forsytha například následující:

- Peníze
- Služební vůz
- Stimulační nebo prémiové platby
- Možnosti podílu na vlastnictví
- Zvláštní termínované půjčky
- Proplácení výdajů
- Slevy na výrobky nebo služby společnosti
- Zdravotní a jiné pojištění
- Skupinové stimuly (jako například účast na konferenci v zahraničí) [6]

Dále je k výčtu benefitů autora Forsytha potřeba zmínit další druhy zaměstnaneckých výhod jako jsou:

- služební byt
- dovolená navíc
- nadstandardní vybavení kanceláře
- mobilní telefon
- notebook
- poukázky na jídlo, sportovní aktivity, kulturní akce a rehabilitace
- doprava z a do zaměstnání
- vánoční dárky a jiné [11], [21], [22]

Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky uvádí rozdělení zaměstnaneckých výhod používané v Evropě, kdy výhody člení do tří skupin:

1. **Výhody sociální povahy** – důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, mateřské školky apod.
2. **Výhody, které mají vztah k práci** – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.
3. **Výhody spojené s postavením v organizaci** – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd. [23]

### **3.2.2. Význam zaměstnaneckých výhod**

Dle Forsytha lidé nepracují jen kvůli mzdě nebo platu. Podniky mají možnost ocenit své pracovníky celým systémem odměn, který v sobě skrývá dva navzájem se překrývající záměry. První pomáhá organizaci při úspěšném náboru přilákat ty nejlepší kandidáty a obstát mezi ostatními potenciálními zaměstnavateli. Druhým účelem je udržení zaměstnanců v podniku, čili zajištění jejich věrnosti. [6]

Podle Němce, Bucmana a Šikýře jsou zaměstnanecké benefity součástí péče o zaměstnance, souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci. Jejich slabou stránku však autoři spatřují v tom, že je všichni zaměstnanci nepovažují za výhodu. Celkově jejich poskytování nebo omezování podněcuje nespokojenost zaměstnanců. [11]

Macháček ve své knize Zaměstnanecké benefity a daně také spatřuje význam benefitů jako motivační složky platu, možnost zajištění konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce a jako prostředek k získávání a stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců. Avšak autor je vidí jako možnost posílení rovnováhy pracovního a rodinného života zaměstnance. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní odvádějí nejlepší práci a dělají své firmě pozitivní reklamu mezi přáteli. Organizace tímto budují navenek dobrou image. [22]

### **3.2.3. Funkce odměnového systému**

Funkci odměnového systému nelze přisoudit „jen“ odměně zaměstnance za odvedenou práci. Dle Koubka má odměnový systém řadu dalších důležitých funkcí:

- Nábor potřebného počtu zaměstnanců v potřebné kvalifikaci
- Zvýšení loajality klíčových pracovníků
- Odměňování dle výkonu
- Konkurenceschopnost firmy
- Kontrola nákladů za odvedenou práci
- Zajištění potřebné kvality produkce [14]

### 3.2.4. Chybování zaměstnavatele v odměňování

Oblastí, kde mohou zaměstnavatelé pochybit je celá řada. Jako příklad můžeme uvést složitou úpravu pracovní doby, při příchodu či odchodu nového pracovníka. Nejvíce citlivou oblastí na chyby týkající se pracovního poměru je odměňování za práci.

Příkladem právního pochybení může být:

- **Odměna za nenemocnost** – jedná se o odměnu při plném využití pracovního fondu, za nechybění na pracovišti, výjimkou je pouze dovolená. Diskutabilní je to, zda tento typ bonusu nenese známky **diskriminace**, za kterou považujeme např. těhotenství, mateřství, zdravotní stav, věk, povinnosti k rodině apod. V zákonu č. 206/2017 Sb. se uplatňuje širší výčet diskriminačních důvodů, který nově zahrnuje od r. 2017 i zdravotní stav.

Dále bychom si měli dávat při poskytování tohoto typu benefitu pozor na kolizi v rámci **nerovného zacházení**, kdy je zaměstnavatel zavázán ke stejnému či obdobnému stanovení odměny vůči všem zaměstnancům vykonávajícím srovnatelnou práci. Tímto bonusem podnik znevýhodňuje více nemocné pracovníky. Zaměstnanci často přistupují k čerpání dovolené, jejímž primárním účelem je zotavení či regenerace, místo aby zůstali doma na nemocenské.

Motivování zdravotně indisponovaných zaměstnanců k docházení do práce za účelem vyšší výdělků může být označeno až za správní delikt podle §26 odst. 1 písm. l) zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.

Podnik by si měl na tento diskriminační benefit kolidující s pravidly BOZP dávat pozor.[15]

Podnik však nemusí chybovat jen v právní oblasti. Jako příklady mimoprávního pochybení zaměstnavatele můžeme uvést následující:

- **Nenárokové bonusy** - ve spojitosti s nenárokovými bonusy může dojít ke snížení motivovanosti pracovníků v důsledku nejistoty. Zaměstnanec může nabýt pocitu, že i když splní stanovené podmínky, tak mu nebude odměna vyplacena nebo bude krácena. Tento demotivační efekt nastává ve chvíli, kdy se na pracovišti stane precedens, při kterém nebyl bonus vyplacen nebo nebyl přiznán

v dané výši. S tímto efektem musí podnik při implementaci nenárokového bonusu do odměnového systému počítat.[15]

- Nepřehledná struktura odměňování – problematickou se tato oblast může stát v podniku s méně kvalifikovanou strukturou zaměstnanců. Tito pracovníci se podle zkušeností dovedou v odměnovém systému orientovat převážně podle výše základní mzdy. Složitou strukturu celkové mzdy si bez bližšího upřesnění nedovedou rychle spočítat a často se stává, že již při samotném výběru zaměstnavatele preferují konkurenční podnik nebo k němu odchází v průběhu kariéry. Složitá struktura benefitů má tudíž spíše demotivační efekt, přestože stávající zaměstnavatel nabízí vyšší mzdu než konkurence. [15]

Podnik se může tomuto efektu vyvarovat sestavením srozumitelnějšího odměnového systému s důrazem na výši základní mzdy.

V případě, že se zaměstnavatel nespokojí se standardním systémem odměňování, se i při nejlepším úmyslu v rámci úpravy zákoníku práce setká s množstvím situací, ve kterých může chybovat. [15]

Duda upozorňuje na fakt, že podniky často zaměstnanecké výhody nabízejí jako uniformní soubor benefitů, jehož složení je definováno personálním oddělením či managementem. Zřídka kdy je to konzultováno se samotnými zaměstnanci, kteří mohou mít zcela odlišné potřeby, než jak to vidí personální útvar či vedení podniku. I samotní pracovníci netvoří jednotný soubor, ale jejich preference bývají odlišné z hlediska věku, pohlaví, počtem dětí, délkou zaměstnání v dané společnosti, pracovní funkcí a dalšími životními podmínkami. [14]

## 4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola je věnovaná analýze problému, popsání současné situace a v neposlední řadě prostředí, kterého se problém týká.

### 4.1.Charakteristika společnosti

**Obchodní jméno společnosti:**EUROM, s.r.o.

**Sídlo:** Podolí 473, 664 03 Podolí u Brna

**Identifikační číslo:** 26217686

**Právní forma:** společnost s ručním omezeným

**Datum zápisu do obchodního rejstříku:** 1. 6. 2000

**Základní kapitál:**100 000 Kč



Obrázek 2 Firemní logo

#### 4.1.1. Historie

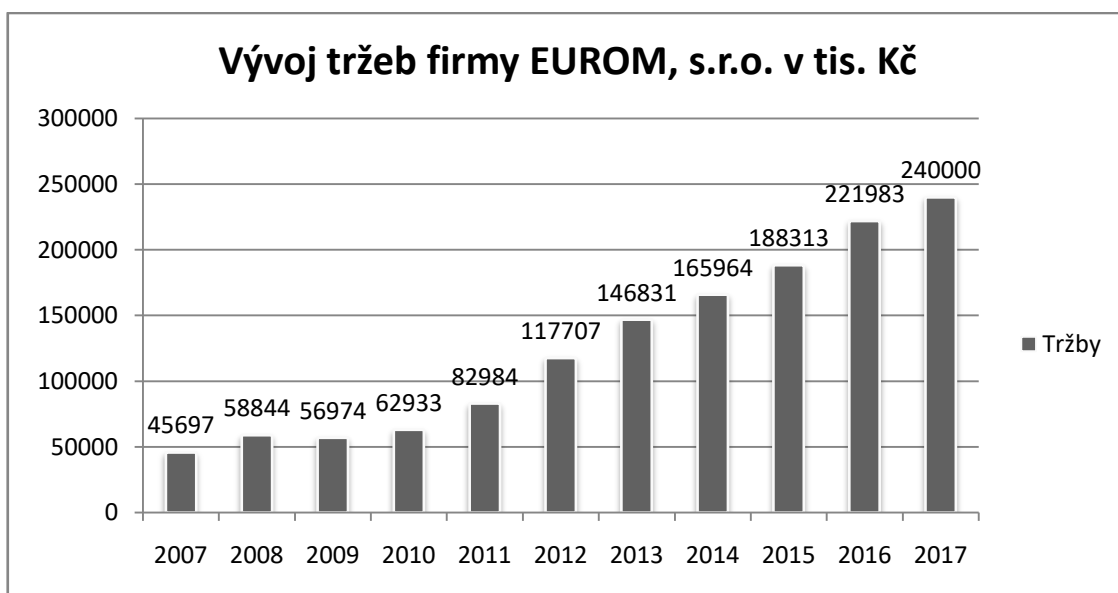
Firma EUROM s.r.o. byla založena v roce 2000, původně pouze jako montážní závod holandské mateřské společnosti ROM BV. Od roku 2004 se stala součástí skupiny KOKS Group, která je dynamickou společností vyrábějící speciální čisticí techniku. Skupina Koks se skládá ze sedmi specializovaných firem a dvou firem zabývajících se pronájmem techniky. Firmy působí v Holandsku, Belgii a České republice a dohromady sčítají 250 zaměstnanců.[1]

Na přelomu let 2008 – 2009, kdy v České republice zavládla ekonomická krize, se firmě i přes propuštění 20% svých zaměstnanců a snížení produkce podařilo tuto situaci ustát a znovu se začala rozvíjet. Od r. 2010 firma působí ve vlastním nově vystavěném areálu. Nadále se rozrůstá počtem zaměstnanců jak v administrativě, tak ve výrobě. Od

prvních 5 pracovníků, někteří z nich mimochodem setrvávají ve společnosti dodnes, se EUROM, s.r.o. během 17 let rozrostl k úctyhodným 78 zaměstnancům. Firma nadále počítá s růstem počtu, protože v nadcházejících letech bude investovat do přístavby výrobní haly. Rozšířením výrobních prostor, které umožní růst produktivity, bude EUROM, s.r.o. zvyšovat i počet převážně výrobních pracovníků.

#### 4.1.2. Vývoj tržeb firmy

V grafu níže jsou uvedeny tržby firmy EUROM, s.r.o. za posledních 10 let. Firma je zisková, stabilní a z dlouhodobého hlediska i likvidní. V roce 2009 je zaznamenán pokles tržeb z důvodu finanční krize. Firma v tomto roce nezískala potřebný počet zakázek, nedošlo k nárůstu výroby, avšak počet zaměstnanců zůstal stejný jako v roce 2008. Od r. 2010 firma zaznamená stoupající trend výše tržeb. Největšími odběrateli společnosti jsou mateřská firma z Holandska firma ROM B.V. a společnosti Koks Industrie B.V. a Koks After Sales B.V., které taktéž sídlí v Holandsku. Součástí tržeb jsou i prodeje strojů a zařízení prostřednictvím obchodního zastoupení společností EUROM SALES s.r.o. Ta působí na území České republiky a Slovenska. Data pro zpracování následujícího grafu jsem získala z výročních zpráv společnosti za sledovaná období a hodnoty jsou vyčísleny za tržby za prodej výrobků a služeb a tržby za prodej zboží.



Graf 1 Vývoj tržeb firmy EUROM, s.r.o.

#### **4.1.3. Cíl společnosti**

Vizi firmy EUROM, s.r.o. je dodávat výrobky vysoké kvality s dobrým poměrem ceny vůči kvalitě a poskytovat zákaznický servis vysoké kvality přímo v české pobočce. V neposlední řadě je cílem firmy udržení své profesionální pozice na českém a slovenském trhu. V budoucnu by firma chtěla zacílit na nový trh a rozšířit tak své obchodní zastoupení v Polsku, kde je dle průzkumu o dodávky vysokotlakých strojů zájem. Mimo jiné je EUROM, s.r.o. připraven dále využívat dotace z Evropské unie a fondu Ministerstva průmyslu a obchodu. Díky vývojovému oddělení, jehož přisun nových projektů a technických řešení, firmě umožňuje představovat nové zajímavé stroje a zařízení, na jejichž produkci lze získat podporu z fondu EU nebo MPO.

#### **4.1.4. Předmět podnikání**

Společnost EUROM, s.r.o. je odborníkem na tlakovou čisticí techniku. Zabývá se výrobou a prodejem speciálních strojů pro čištění odpadů, kanalizací, strojů pro přepravu nebezpečných odpadů apod. Významný segment spočívá i ve výrobě techniky pro tlakové čištění mobilních toalet, kombinovaných strojů, ve výrobě svařenců, rámců, podvozků atd. Ve všech případech firma zajišťuje pro své zákazníky širokou nabídku kvalitních strojů a příslušenství, záruční a pozáruční servis a technickou podporu.[1]

#### **4.1.5. Sortimentní zaměření**

EUROM, s r.o. se orientuje na rozmanitou škálu výrobku, jedná se o malosériovou až kusovou výrobu, neboť stroje mají velké množství variant umožňující maximální přizpůsobení se potřebám našich nejnáročnějších zákazníků. Jednotlivé výrobky se člení do následujících skupin:

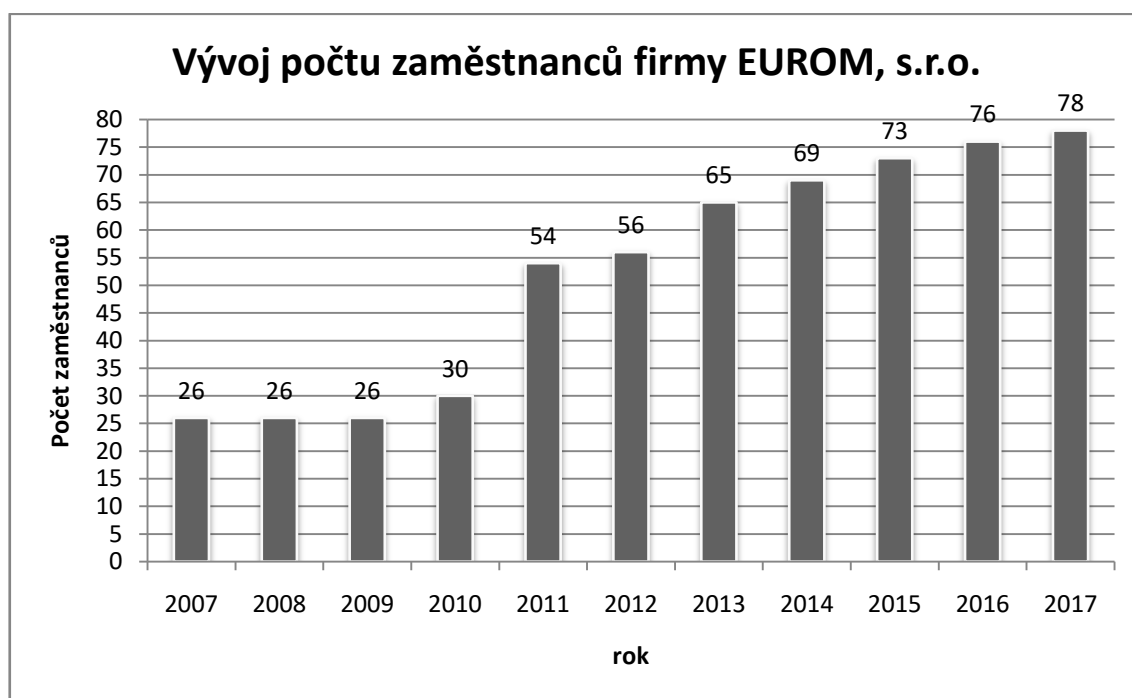
- Vysokotlaké stroje pro čištění odpadů a to jak vestavné, tak i přívěsy
- Technologie pro čištění a servis mobilních toalet
- Vakuové jednotky pro odsávání a přepravu nebezpečných látek (ADR)
- Kombinované vysokotlaké a vakuové stroje
- Inspekční a lokační technika



Společnost EUROM, s.r.o. prodává své výrobky v ČR a na Slovensku. Působí tedy na celorepublikovém i zahraničním trhu. Ostatní státy světa má na starosti mateřská společnost v Holandsku, která má k dispozici propracovanou síť obchodních míst.[1]

#### 4.1.6. Vývoj počtu zaměstnanců

Pomocí grafu č. 2 - Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti EUROM, s.r.o. chci přiblížit situaci, jak se organizace během několika málo let rozrostla z malé firmy ve střední podnik, který se dále dynamicky rozvíjí. Růst počtu zaměstnanců jsem graficky znázornila sloupcovým grafem. Podklady pro analyzování vývoje počtu pracovníků v organizaci EUROM, s.r.o. jsem získala z výročních zpráv za posledních 10 let existence firmy na trhu.



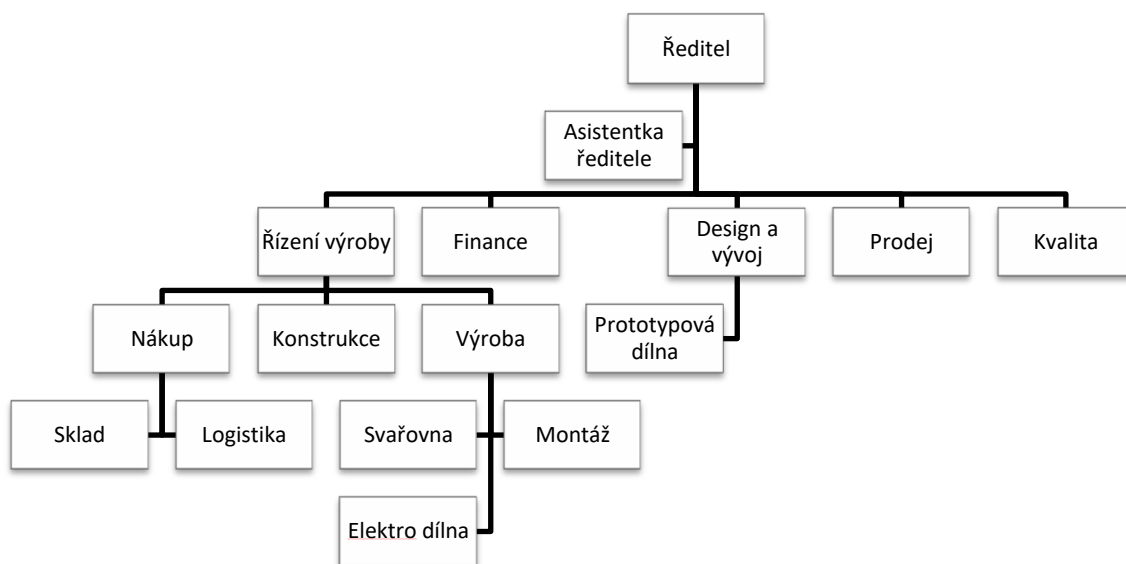
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě EUROM, s.r.o.

Dle grafu měl počet zaměstnanců firmy EUROM, s.r.o. mírně rostoucí vývoj až do roku 2010. Pouze v letech 2007 – 2009 se nábor zaměstnanců zastavil a zůstal meziročně stejný. Od r. 2010 organizace podstoupila velký rozvoj, začala čerpat dotace z EU a

MPO, postavila novou výrobní halu, do které se přestěhovala z pronajatých prostor, započala s vývojem nového stroje, převzala část výrobního programu od mateřské společnosti KOKS a za jediný rok 2011 do svého kolektivu přibrala 24 nových pracovníků. Všechny tyto zaměstnance a v nadcházejících letech další nováčky nabrala firma do svého kolektivu, aby byla schopna dostát svým závazkům vůči mateřské firmě a svým zákazníkům.[1]

#### 4.1.7. Struktura zaměstnanců

Na obrázku č. 3 můžeme vidět současnou organizační strukturu firmy EUROM, s.r.o. Organizační schéma má liniiovou strukturu. Vedení celé společnosti je svěřeno řediteli. Firma je rozdělena na pět hlavních oddělení, které odpovídají přímo jednateli. Tyto oddělení mají své vedoucí (manažery). Nejčlenitější z nich, je řízení výroby, které se dále dělí na nákup, konstrukci a výrobu. Taktéž jednotlivá oddělní vedou odpovědní pracovníci, jejich přímým nadřízeným je výrobní ředitel. Pod oddělení nákupu spadá sklad a logistika. Výroba je nejpočetnějším oddělením. Pracuje zde 27 svářečů, 24 montážníků a 3 elektrikáři.[1]

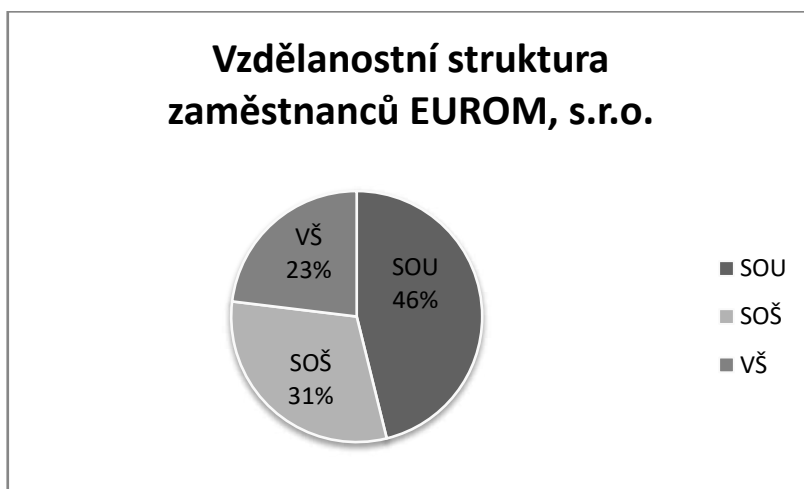


Obrázek 3 Organizační schéma firmy EUROM, s.r.o.

V rámci personálních činností podnik rozlišuje čtyři kategorie zaměstnanců. Jsou to manažeři, THP (administrativní) pracovníci, přímí a nepřímí výrobní zaměstnanci. U prvních dvou skupin je výběrové řízení vedeno ředitelem společnosti, je zdlouhavé, neboť se člení na 3 výběrová kola. Pro nábor těchto pracovníků je nutný souhlas od mateřské společnosti v Holandsku, což značně zdržuje celý proces přijetí nového zaměstnance. Výběrové řízení přímých a nepřímých pracovníků vede výrobní ředitel s mistrem výroby nebo vedoucí nákupu. Výběrová kola jsou maximálně dvě. U náboru výrobních zaměstnanců není nutný souhlas holandského vedení.[1]

#### 4.1.8. Vzdelanostní struktura zaměstnanců

Dle obrázku č. 6, který znázorňuje analýzu vzdelanostní struktury zaměstnanců EUROM, s.r.o. vyplývá, že firma zaměstnává téměř polovinu lidí s výučním listem, tj. 46% s úplným středním odborným vzděláním, z toho je 1 žena. Dále více než třetinu se středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou, z toho jsou 5 žen a zbytek zaměstnanců má vysokoškolský diplom, z toho jsou 2 ženy. Důvodem skladby vzdelanostní struktury je předmět podnikání firmy. Její stěžejní činností je výroba, což podněcuje organizaci k přijímání velkého počtu výrobních dělníků, a to montážníků a zámečníků. Od těchto pracovníků není striktně vyžadována maturita, ale důraz je kladen na praxi v oboru a u zámečníků na příslušné zkoušky (certifikáty) bez kterých by pracovník nemohl svou profesi vykonávat.[1]



Graf 3 Vzdelanostní struktura zaměstnanců EUROM, s.r.o.

Optimální výši poměru administrativních pracovníků vůči výrobním stanoví každoročně v business plánu vrcholový management firmy.

**Tabulka 2 Počet zaměstnanců na jednotlivých stupních řízení**

<b>Pozice</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Výroba	54
Administrativa	17
Střední management	4
Vrcholový (top) management	3
<b>Celkem</b>	<b>78</b>

#### **4.1.9. Profil zaměstnanců**

Vzhledem k tomu, že je jedná o střední podnik, jsou jednotlivé pozice a jejich rozsah kompetencí jasně definované. EUROM, s.r.o. není středním podnikem natolik dlouho, aby se u některých pozic nestávalo, že se jednotlivé profese překrývají, které by jinak byly ve větším podniku rozděleny mezi několik odborníků.

Většina zaměstnanců, kteří zde pracují, jsou výrobní dělníci. Ti jsou zaměstnáváni na pozicích zámečník/svářeč a montážník. Nejčastěji jsou vyučeni v oboru automechanik, instalatér, obráběč, strojní mechanik, či mají vystudovaný maturitní obor např. strojírenství. Tito pracovníci bývají každoročně přezkušováni pro práci s manipulační technikou (jeřáby, VZV) a každé dva roky si musí nechat obnovit svařovací zkoušky. Přestože na tyto školení vynakládá firma nemalé finanční prostředky, jsou všichni tito pracovníci pro EUROM, s.r.o. nepostradatelnou součástí, protože díky nim je podnik schopen plnit zakázky a vyrábět potřebné množství výrobků. Dále ve výrobě pracují skladníci a mistři výroby.

Další skupinou zaměstnanců jsou THP pracovníci (administrativa). Zde jsou zaměstnáváni lidé na pozicích konstruktér, nákupčí, obchodní zástupce, účetní, ekonomka, plánovači, technologové, asistentka ředitele, personalistka a uklízečka.

Poslední skupinou pracovníků je vrcholový management. Jeho součástí je finanční ředitel, výrobní ředitel a jednatel společnosti.

Všichni pracovníci firmy jsou zaměstnáni na HPP. Při nástupu je sepsána smlouva na jeden rok, kterou je pak po vzájemné dohodě možno prodloužit opět o jeden rok a následné prodloužení bývá na dobu neurčitou. U vrcholového managementu se smlouva uzavírá rovnou na dobu neurčitou.

Následující oblasti řeší firma outsourcingem služeb:

- daňové poradenství a právní služby
- správa IT
- bezpečnost práce a požární ochrana
- revize elektrických strojů, spotřebičů, vázací prostředků, kotlů a další

#### **4.1.10. Pracovní prostředí a podniková kultura**

Firma se v r. 2010 přestěhovala do nových vlastních prostor. Původní podnik, který měl EUROM, s.r.o. v pronájmu byl nedostačující převážně z hlediska velikosti prostor a sociálního zázemí pro zaměstnance. V rámci stěhování zůstalo zachováno některé výrobní zařízení. Některé stroje se zakoupily nové. Staré stroje se udržují, opravují, dokupují se k němu nové součástky jako náhrada za opotřebené nebo jako vylepšení a alespoň tímto způsobem se tedy modernizuje. Běžné nářadí a další pracovní pomůcky se kupují podle nutnosti nové.

Provoz na dílně je relativně čistý, výroba není zdraví poškozující. Při svařování si pracovník nasadí ochranou helmu a zapne odsávání zplodin. To je v novém provozu modernější a výkonnější. Zaměstnancům jsou samozřejmě poskytovány a pravidelně prané pracovní oděvy (montérky), pro svářeče nehořlavé, pracovní obuv s ocelovou špičkou, veškeré ochranné pomůcky a hygienické prostředky.

V rámci celé společnosti není jednotný zvyk v oblasti tykání/vykání, vždy záleží na konkrétní domluvě. V podniku jsou dobré vztahy, komunikace je neformální. Ať už ředitel nebo mistr často znají rodinné situace nebo osobní problémy podřízených.

## **4.2. Analýza 7 S**

Rozbor tzv. „7 S faktorů“ se zabývá analýzou interních faktorů společnosti. Jde o kritické faktory úspěchu, které jsou vzájemně provázány a ovlivňují konkrétní společnost.

### **4.2.1. Strategie**

Strategií společnosti je udržení stávajícího postavení na trhu výrobců tlakové čistící techniky a jeho budoucí posílení a rozšíření působení nejen v ČR a SR ale i do Polska. Z tohoto důvodu je kladen důraz na poskytování kvalitních služeb na špičkové úrovni při zachování maximální vstřícnosti vůči klientským požadavkům v mezích zákona. V rámci strategie chce společnost dosáhnout té nejlepší pověsti mezi konkurencí a rozšířit stávající klientelu. Cílem společnosti je získat klienty zejména z řad živnostníků, malých a středních firem, které vyžadují stroje, které firma nabízí. V budoucnu se chce zaměřit zejména na rozšíření výrobních prostor a tím rozšířit nabídku poskytovaných strojů a zařízení. Nadále chce firma EUROM, s.r.o. podporovat činnost svého vývojového oddělení, které jí zajišťuje neustále nové řešení a inovace sortimentu a výrazně ji to odlišuje od konkurenčních firem. Z důvodů budoucího rozšíření velikosti výrobní haly a tím i možnosti navýšení počtu zaměstnanců, chce společnost rozšířit výrobní program, jelikož za stávajících podmínek není možné uspokojit veškerou poptávku a plnit strategické cíle.

### **4.2.2. Organizační struktura**

Organizační schéma společnosti má liniovou strukturu. Vedení celé společnosti je svěřeno řediteli. Firma je rozdělena na pět hlavních oddělení, které odpovídají přímo jednateli. Tyto oddělení mají své vedoucí (manažery). Nejčlenitější z nich, je řízení výroby, které se dále dělí na nákup, konstrukci a výrobu. Taktéž jednotlivá oddělení vedou odpovědní pracovníci, jejich přímým nadřízeným je výrobní ředitel. Pod oddělení nákupu spadá sklad a logistika. Výroba je nejpočetnějším oddělením. Pracuje zde 27 svářečů, 24 montážníků a 3 elektrikáři.

#### **4.2.3. Informační systémy**

Společnost využívá pro svoji činnost informační systém Byznys, ve kterém pracují všichni THP zaměstnanci. Byznys je tedy nejen účetní systém, který slouží ekonomickému oddělení a managementu, ale využívá jej také oddělení nákupu, skladu, konstrukce, obchodní zastoupení a výroba. Ke zpracování daňových přiznání využívá hlavní účetní taktéž systém Byznys. Odevzdání těchto daňových přiznání probíhá pomocí datové schránky. Jako komunikační prostředky mezi zaměstnanci společnosti a dodavateli či odběrateli, jsou využívány e-maily a telefon. Je zde také používán pro běžnou kancelářskou práci balíček Microsoft Office. Firma má zavedený elektronický docházkový systém, kterým si zaměstnanci registrují příchody a odchody na pracoviště, čerpání dovolené či jiného volna. U pracovníků ve výrobě je využit systém na odvádění výroby, jehož využití našlo uplatnění především na oddělení plánování výroby a u ekonomického oddělení pro stanovení kalkulací výrobků.

#### **4.2.4. Styl řízení**

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení. Za nejdůležitější věci je zodpovědný jednatel společnosti, který provádí podstatná rozhodnutí například o přijetí nového zaměstnance nebo změně dodavatele. Při těchto rozhodnutích zvažuje názor svých vybraných podřízených, ale konečné rozhodnutí závisí pouze na něm. Zejména v oblasti běžných či pravidelných činností nechává jednatel svým zaměstnancům volnost při jejich plnění, aniž by do jejich práce zasahoval. Dohlíží pouze nad tím, zda byl úkol v termínu splněn.

#### **4.2.5. Spolupracovníci**

Mezi zaměstnanci společnosti jsou na pracovišti převážně dobré vztahy. Zaměstnanci si navzájem tykají a chodí společně na obědy, případně se někteří přáteli a setkávají se i po práci např. při bowlingu.

Firma pořádá 2x ročně pro zaměstnance firemní večírky. Jeden letní a druhý zimní. Na programu jsou vždy i hry na stmelení kolektivu, společná večere, focení a v zimním období i firemní dárky pro zaměstnance. V průběhu roku probíhají příležitostná posezení u občerstvení přímo v kanceláři, např. při příležitosti narozenin atd. Dále se v průběhu roku konají krátké porady či sdělení vedení společnosti vůči všem

pracovníkům, které se odehrávají v jídelně. Jednatel cítí potřebu své podřízené informovat o nových projektech, kontrolách managementu z NL, prodejních úspěších nebo je naopak předmětem sdělení výtka, pokárání za nedodržování pořádku, za neúspěšné nakládání s vodou ve sprchách či nezhasínání světel při odchodu z pracoviště.

#### **4.2.6. Schopnosti**

Vystudovaní vedoucí pracovníci jsou bezesporu důležitým faktorem podniku. Musí se orientovat nejen na zaměstnance, ale především na dobro společnosti. Musí řídit a vytvářet nové procesy, starat se o celkový chod společnosti a pojmout své vedení značně ze široka. Oproti tomu pracovníci na nižších pozicích mají jen úzkou specializaci a soustředí se jen na část celého podniku.

Manažeři potřebují soft skills zejména při jednání se svými podřízenými pracovníky, budování týmu, asertivní jednání, řešení konfliktů a vyjednávání, zvládání zátěže, komunikační dovednosti a nejen tyto jsou velmi důležité. Avšak pro výkon práce ve společnosti jsou hard skills také důležité. Od zaměstnanců se vyžaduje zejména znalost systému Byznys a MS Office, cizích jazyků, zejména angličtiny, orientace v oblasti BOZP a u zaměstnanců z výroby jsou to různé osvědčení ohledně svařování různými metodami a státní zkoušky.

#### **4.2.7. Sdílené hodnoty**

Ve společnosti EUROM, s.r.o. je firemní kultura na vysoké úrovni. Zaměstnanci jsou loajální vůči svému zaměstnavateli a sledují stejné cíle. Těmi jsou například zachování stávající vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb a snaha o rozšíření klientely o nové zákazníky. Za tímto účelem pracovníci rozšiřují své znalosti a dovednosti nejen v obchodních schopnostech, ale i ve zvyšování úrovně jazykových dovedností. Firma přispívá všem zaměstnancům na firemní jazykové kurzy. Jsou zde zavedeny kurzy angličtiny na různých úrovních, kurzy holandštiny a polštiny.



### **4.3.SWOT analýza**

SWOT analýza se zaměřuje na vnitřní a vnější faktory ovlivňující společnost. Jedná se o analýzu příležitostí a hrozeb společnosti a dále jejích silných a slabých stránek. Jednotlivé ukazatele jsou navzájem provázané. Zjištěné hrozby by se měla společnost snažit eliminovat pomocí silných stránek. Silné stránky mohou sloužit také pro využití zjištěných příležitostí apod.

#### **4.3.1. Silné stránky**

- Vysoká kvalita výrobků a služeb
- Zázemí zahraniční mateřské společnosti
- Vytváření nových pracovních míst
- Vývojové oddělení – lákavá nabídka profesí

#### **4.3.2. Slabé stránky**

- Slabý marketing volných pracovních míst
- Opomíjení motivace jednotlivců dle výkonu
- Chybějící systém odměn dle úrovně řízení

#### **4.3.3. Příležitosti**

- Nárůst počtu uchazečů na trhu práce
- Monitoring konkurence ohledně výše platů
- Navázání spolupráce se SOU + SOŠ (absolventi)
- Využívání dotací z EU a MPO nejen na vzdělávání zaměstnanců
- Možnosti zaměstnávání ZTP/P uchazečů

#### **4.3.4. Hrozby**

- Nedostatek kvalifikovaných odborníků na trhu práce
- Vyšší mzdy u konkurenčních firem
- Stárnutí obyvatel

Na základě strategické analýzy společnosti lze doporučit, aby se zaměřila na podporu propagace volných pracovních míst ve společnosti, tím by firma přilákala větší množství uchazečů, ať z řad studentů středních škol či z konkurenčních firem. Určitě je důležitou součástí HR sledování výše mezd na trhu, ať z průzkumu personálních agentur jakou je např. Grafton, či na inzertních webových stránkách např. [www.prace.cz](http://www.prace.cz) nebo [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) či srovnáním nabízených platů v regionu. Firma tím předejde hrozbě vyšších mezd nabízených konkurenčními podniky. Dále by měla firma eliminovat slabé stránky v podobě chybějícího systému odměn a nedostatečnou motivací jednotlivců dle jejich výkonu. Systém odměn a motivace je velmi důležitou avšak složitou součástí personálního managementu. Výrobní podniky jako EUROM se s touto oblastí často potýkají a z dlouhodobého hlediska ji mívají nevyřešenou. Jako příležitost se pro malý a střední podnik nabízí získání dotací z EU na vzdělávání zaměstnanců. Firma by ušetřila peněžní prostředky, které by mohla investovat např. do vybavení výrobních hal. Své silné stránky, jako je kvalita výrobků a služeb, zázemí zahraniční mateřské společnosti a vývojové oddělení, firma může využít k přilákání kvalifikovaných odborníků, kteří si pečlivě vybírají, pro jakou společnost se rozhodnou pracovat. Tímto by se firma měla prezentovat a ukázat tak potenciálním zájemcům, že má co nabídnout.

#### **4.4.Mzdový systém společnosti**

Po prostudování firemní směrnice, jejichž obsahem je ujednání o odměnách pracovníků jsem získala následující informace. Zaměstnanci firmy EUROM, s.r.o. mají mzdu složenou ze základní mzdy a variabilní složky mzdy. Ujednání o základní mzdě i výši nenárokové složky mzdy, kterou je variabilní složka, je zmíněno ve mzdovém a platovém výměru. Nejedná se o určité procento platu, ale o konkrétní částku. Např. technolog má výši základní mzdy 27.000 Kč hrubého a 2.000 Kč variabilní složku. Podmínky pro určení výše variabilní složky jsou v kompetenci vedoucí manažera. Ten určí ve spolupráci s personalistkou kritéria hodnocení pracovníka. Ty jsou poté na měsíční bázi kontrolovány a pomocí případného krácení je určena výše variabilní části mzdy, která je předána jednateli k finálnímu schválení. Variabilní složka mzdy se nevyplácí pouze jednateli společnosti. Její skladba je pro různé pracovní pozice stanovena např. dle následujících kritérií:

##### **Technolog**

- zajištění výroby v plánovaných termínech – 50 %
- stanovení a kontrola plnění norem výroby – 25%
- plnění operativních úkolů zadaných nadřízeným pracovníkem – 25 %

##### **Plánovač**

- příjem zakázek a jejich zaplánování v požadovaném termínu – 50 %
- příprava dokumentace k zakázce pro výrobu – 25 %
- plnění operativních úkolů zadaných nadřízeným pracovníkem – 25 %

##### **Konstruktér**

- zpracování výkresové dokumentace v požadovaném termínu a kvalitě – 50 %
- kontrola a aktualizace kusovníků – 25 %
- plnění operativních úkolů zadaných nadřízeným pracovníkem – 25 %

### **Ekonomka**

- tvorba kalkulací v požadovaném termínu – 50 %
- fakturace zákazníkům – 25%
- plnění operativních úkolů zadaných nadřízeným pracovníkem – 25 %

### **Nákupčí**

- zajištění materiálu do výroby v požadovaném termínu a kvalitě – 25 %
- zajištění dopravy, kooperací (obrábění, lakování, zinkování) – 25%
- plnění operativních úkolů zadaných nadřízeným pracovníkem – 50 %

### **Skladník**

- příjem a výdej materiálu do výroby – 50 %
- tvorba dodacích listů – 25 %
- plnění operativních úkolů zadaných nadřízeným pracovníkem – 25 %

### **Mistr**

- zajištění výroby v plánovaných termínech – 50 %
- kontrola plnění norem a kvality odvedené práce dělníky – 25 %
- plnění operativních úkolů zadaných nadřízeným pracovníkem – 25 %

### **Pracovníci výroby**

- plnění základních povinností pracovníků dílny -35%
- plnění operativních úkolů zadaných nadřízeným pracovníkem – 35 %
- kvalita odváděné práce 30 %

Zaměstnancům jsou variabilní složky běžně vypláceny v plné výši, krátí se jen v opravdu výjimečných případech, například když dojde k výrazné chybě způsobené nedbalostí zaměstnance a firmě tak způsobí škodu.

## **4.5.Současný systém benefitů**

K základní mzdě, která se skládá z pevné částky a variabilní složky jak bylo vysvětleno v předchozím textu, mají zaměstnanci firmy EUROM, s.r.o. možnost získat další nenárokové složky platu či benefity, kterými se podnik snaží pracovníky motivovat.

### **13. plat**

Firma poskytuje bonusový 13. plat, který je rozdělen a vyplácen každé čtvrtletí. Pokud vedení nerozhodne jinak a jsou kvartální prémie vypláceny v plné výši, tak na ně mají nárok všichni zaměstnanci. I ti co jsou v danou chvíli ve zkušební době.

### **Závodní stravování**

Všichni zaměstnanci mají nárok na příspěvek na obědy. Firma má zajištěn dovoz závodní stravování z restaurace. Firma přispívá částkou na jednotlivý oběd více, než je daňově uznatelné. Oběd zaměstnance stojí 31 Kč.

### **Příspěvek na životní pojištění**

Zaměstnanci mají možnost využít příspěvek na životní pojištění sjednané u České podnikatelské pojišťovny. Firma spolupracuje s finanční poradkyní, která pojištění sjednává a zastřešuje veškerou komunikaci s pojišťovnou. V rámci prevence administrativní náročnosti firma přispívá pouze na životní pojištění od výše uvedené pojišťovny a nelze si tudíž uzavřít smlouvu jinde. Výše příspěvku je 300 Kč/měsíc.

### **Odměna za „beznemocnost“**

EUROM, s.r.o. odměňuje pracovníky, kteří nečerpají během půl roku nemocenskou či OČR. Odměna za nemarodění se vyplácí ve výši 4.000 Kč za půl roku. Poskytuje se pracovníkům, kteří splnili podmínku celého půl roku bez nemoci. Sledovaným obdobím je leden-červen a červenec-prosinec. Pokud někdo nastoupí do společnosti během tohoto půlročního období, nemá na beznemocnost nárok. Nevypládá se poměrově, jen za

celé pololetí. Firma nenabízí sickdays. V podniku je zavedená taková praxe, že pokud zaměstnanci není dobře, nicméně jde o krátkou nemoc, kdy si nechce brát neschopenku, zůstane doma a potřebné pracovní hodiny si doplní jindy nebo si vezme dovolenou.

### **Mobilní telefon**

Služební telefon má k dispozici vrcholový management, střední management a někteří ostatní THP zaměstnanci jako personalistka a účetní. S ohledem na to, že mobil ke své práci nutně potřebují, nepovažují to za benefit, ale spíše za nezbytnou pracovní pomůcku. Co za benefit již považovat lze, je to, že tito zaměstnanci dostali mobil s možností využití dvou SIM karet, takže nemusí mít svůj osobní přístroj a tarif (volání, sms, internet) mohou využívat i soukromně.

### **Notebook**

Notebook má k dispozici jen vrcholový management (jednatel, výrobní a finanční ředitel), účetní a obchodní zástupkyně. Ostatní zaměstnanci notebooky nedostávají. Dá se to také považovat za běžnou pracovní pomůcku, ale v práci tito pracovníci využívají počítače, tudíž notebook jim slouží k občasné práci z domu a k soukromým účelům.

### **Firemní automobil**

Možnost využívat firemní automobil k soukromým účelům má jednatel společnosti, výrobní ředitel a obchodní zástupkyně. Všichni mají k dispozici nové vozy značky Škoda. Kromě vozu pana ředitele, jsou zakoupeny na operativní leasing. Měsíčně ze mzdy pracovníci odvádějí 1% ceny vozu.

### **Jazykové kurzy**

EUROM, s.r.o. je firma se zahraniční účastí, proto platí veškeré náklady na jazykové kurzy pro své zaměstnance. Zajištěny jsou firemní kurzy angličtiny různých úrovní, dále

holandština a polština. Zaměstnanci mohou chodit do kurzu 1x za týden. Ti co začínají s angličtinou nebo holandštinou, mají k dispozici i učebnice, které firma zajistila.

### **Týden dovolené navíc**

Firma poskytuje nad rámec Zákoníku práce týden dovolené navíc. Zaměstnanci EUROM, s.r.o. si mohou každoročně vybrat 25 dní dovolené. Tím, že se jedná o výrobní podnik, má firma vždy 14 dní v létě celozávodní dovolenou, kdy si všichni zaměstnanci vezmou volno a firma je celá zavřená. Zbývající část nároku na dovolenou si mohou pracovníci vybrat, kdy chtějí.

### **Manažerské odměny**

Na tento bonus má nárok pouze vrcholový management. Jde o roční bonus ve výši 1 až 1,5 násobku platu, který získají ředitelé za celoroční práci pro společnost. Schvaluje jej vedení v Holandsku.

### **Odměny mistrů**

Ve výrobě jsou 3 mistři, kteří mají na starosti kontrolu kvality prováděné práce svých podřízených. Za to, že jsou plněny normy nebo je výroba některých součástek i rychlejší než udává norma, vše je v požadované kvalitě a včas, získávají mistři odměnu ve výši 10.000 Kč za pololetí.

### **Bonus za práci o víkendu**

Podnik má pracovní dobu PO-PÁ, ale v případě, že firma získá více zakázek nebo nějaký projekt spěchá, je třeba jít do práce i v sobotu. Firma si ochoty svých zaměstnanců váží, a proto zvýšila příplatek za práci v sobotu o 25% oproti sazbě stanovené zákoníkem práce.

## **Firemní akce**

Dvakrát do roka se mohou všichni zaměstnanci účastnit letního nebo vánočního večírku. Náklady na tuto akci jsou hrazené firmou. Vánočního večírku se účastní i někteří bývalí zaměstnanci společnosti a externí spolupracovníci.

## **Očkování proti chřipce**

V podzimním období firma motivuje zaměstnance, aby se nechali zdarma naočkovat proti chřipce. Očkování probíhá u závodní lékařky pro předem objednané pracovníky, kteří na návštěvu lékařky využívají placené volno. Očkování se bohužel netěší velké oblibě. Ve zdravotním středisku se během podzimu zastaví maximálně 5-10 zaměstnanců, přestože firma za jednu dávku hrađí 400 Kč.

## **Věcné dary**

Každoročně během vánočních svátků personalistka ve spolupráci s vedením firmy připravuje dárky pro zaměstnance. Jejich příprava pro neustále se zvyšující počet zaměstnanců zabere velkou spoustu času, ale z ohlasů lidí je cítit, že preferují před Vánoci spíš peníze než věcné dary s logem společnosti. Pravidelně se firma snaží obměňovat sortiment dárků, ale není v lidských silách, aby bylo spokojeno 100% zaměstnanců, kteří mají rozdílné zájmy.



#### **4.6. Empirický výzkum ve vybraném podniku**

V následující části budu zkoumat prostřednictvím dotazníkového šetření názory zaměstnanců na současný motivační a odměnový systém a zjišťovat jejich připomínky a náměty, které povedou ke zvýšení spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců a k eliminaci odchodu kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci.

##### **Dotazník**

Metodou, pro zpracování empirického výzkumu, je dotazníkové šetření mezi aktivně pracujícími zaměstnanci. Tuto metodu jsem zvolila z toho důvodu, protože poskytuje důležitou a kvalitní zpětnou vazbu nejen pro management. Pro statistické vyhodnocení zvolené metody je zapotřebí získání co největšího datového souboru. V současné době je v podniku zaměstnáno 78 osob. Pro zajištění klíčových informací, které povedou ke zlepšení stávajícího stavu, oslovím všech 78 zaměstnanců a budou doufat, že se do průzkumu zapojí.

##### **Tvorba dotazníku**

Dotazník jsem koncipovala tak, aby jeho vyplnění nebylo časově náročné. Jinak by to mohlo zapříčinit, že se průzkumu nezúčastní dostatek pracovníků. Do průzkumu jsem zařadila 19 povinných uzavřených otázek a jednu nepovinnou otevřenou. Odpovědět na všech 19 otázek mi zabralo cca 10 minut. Dotazník jsem koncipovala jako anonymní, proto doufám, že to bude motivovat co nejvíce respondentů k jeho vyplnění. Na uzavřené otázky mohli pracovníci odpovídat: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, ani souhlasím/ani souhlasím, spíše nesouhlasím nebo rozhodně nesouhlasím. Dále v otázkách osobních preferencí vybírali z odpovědí: velmi spokojen/a, spokojen/a, ani spokojen/a ani nespokojen/a, nespokojen/a, velmi nespokojen/a. Na ostatní typ otázek pak mohli vybírat z připravených odpovědí zatržením nejvíce vyhovující formulace. U jedné otázky mohli zaškrtnout i více odpovědí. Otevřená otázka v závěru nechala respondentům prostor pro to, aby se mohli vyjádřit konkrétně k danému tématu.

## **Tvorba dotazníkových otázek**

Respondentů se dotazují na následující oblasti:

- 1. Firemní kultura** – zde se řeší vztahy na pracovišti, jaká je atmosféra na pracovišti a v kolektivu, jak jsou pracovníci spokojeni s pracovním prostředím
- 2. Motivace** – tento okruh otázek zjišťuje, co pracovníky motivuje a co nikoliv
- 3. Odměňování a benefity** – tato oblast je zaměřena na spokojenost pracovníků se současným systémem mezd, odměn a benefitů
- 4. Pracovní podmínky** – zde jsou otázky zaměřeny na pracovní pomůcky, jejich funkčnost, náplň práce, rozdělení úkolů, kompetencí apod.
- 5. Budoucí perspektiva** – tato část krátce řeší, zda zaměstnanec považuje práci u firmy EUROM, s.r.o. za perspektivní a smysluplnou nebo zda zaměstnanec plánuje podnik opustit.

**Otázkami č. 1 – 4** zjišťují věkovou kategorii respondentů, jejich délku praxe, dosažené vzdělání a pracovní zařazení.

**Otázky č. 5, 6, 8 a 9** odpovídají na dotazy týkající se atmosféry na jejich pracovišti, celkové atmosféry ve společnosti, jejich spokojenosti s prací zde. Mezi tyto otázky byla vložena složitější otázka č. 7, která zjišťuje postoj k dalším faktorům spokojenosti, jako jsou například informovanost zaměstnanců, zapojení do rozhodování a povzbuzování k vyšší efektivitě práce.

**Otázky č. 10 a 11** se týkají odměňování.

**Otázka č. 12** se odkazuje na vedoucí pracovníky, zda jsou schopni lidem naslouchat, když to potřebují.

**Otázky č. 13 a 14** dávají prostor k vyjádření se k typu práce, který zaměstnanci preferují, k nabízeným školením, pracovní době, kariérnímu růstu a vybavení

pracovního místa. Mezi tyto otázky jsem vložila dotaz na to, zda jim jejich nadřízení umějí naslouchat.

**Otázkou č. 15 a 16** zjišťuji spokojenost kolegů s nabízenými benefity a zároveň se dotazuji na ty, které jim v odměňovém systému chybí.

**Otázka č. 17** se opět odkazuje na odměňování a pomocí ní zjišťuji názor pracovníků na relativně nově zavedenou variabilní složku mzdy.

Závěrečné uzavřené **otázky č. 18 a 19** analyzují, zda se zaměstnanec chystá společnost v nejbližší době opustit.

V poslední části dotazníku je „**můj vzkaz pro vedení firmy**“. Jedná se o otevřenou otázku, jejíž vyplnění není povinné. Pro ty, co mají nějaké náměty na zlepšení či změnu, umožňuji vepsat cokoliv ve třech bodech.

### **Distribuce dotazníků**

Na základě souhlasu jednatele společnosti byl dotazník distribuován elektronicky na soukromé emailové adresy zaměstnanců. Hromadně jsem zaslala email s žádostí o zapojení se do průzkumu. Pracovníci v emailu našli odkaz, kterým mohli zahájit vyplňování v době, kdy jim to nejvíce vyhovovalo. Elektronická verze dotazníku není složitá. Dotazník je interaktivní a všechny kroky k vyplnění jsou podrobně vysvětleny. Do průzkumu se mohli zaměstnanci zapojit v pohodlí domova a ihned po vyplnění odeslat výsledky. V tom spatřuji největší výhodu oproti papírové verzi, u které je nutné vyplněný dotazník přinést na sběrné místo.

### **Možné vlivy na výsledky experimentu**

Dotazník byl rozeslán o víkendu a v době kdy v nadcházejícím týdnu probíhal státní svátek. Zaměstnanci proto dostali 6 dní na jeho vyplnění, aby si čas mohl najít opravdu každý, kdo by se průzkumu chtěl zúčastnit. Chtěla jsem tímto eliminovat možný vliv slunných, volných dnů na množství respondentů zapojených do analýzy.

Použitím elektronické verze dotazníku nastala situace, že někteří pracovníci email smazali jako spam, dále nevěřili tomu, že je výzkum skutečně anonymní. To vedlo

k nízké účasti zaměstnanců na provedeném průzkumu, kterého se zúčastnili převážně ochotní a spokojení pracovníci firmy. Nespokojení zaměstnanci odpověď nezaslali, protože předpokládali, že se výsledky dotazníku nikdo zabývat nebude.

Dalším vlivem, který mohl výsledky dotazníku zkreslit, je každoroční navyšování platu, které probíhá v průběhu března/dubna. Tudíž mohla být velká většina zaměstnanců v danou chvíli spokojená s vyšším platem a průzkumu se buď neúčastnili, nebo pokud ano, tak odpovídali spíše pozitivně.

### **Vyhodnocení průzkumu**

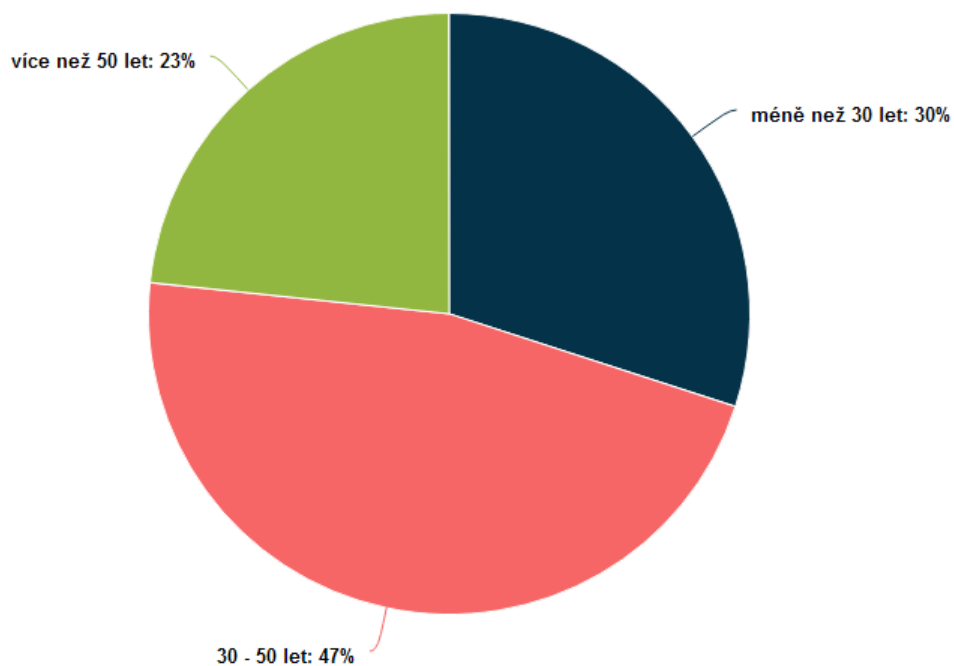
Do empirického výzkumu se zapojilo 30 zaměstnanců. Což představuje 38,5 % všech dotazovaných.

Pro jednodušší interpretaci výsledků jsem si pracovníky rozdělila do následujících skupin:

- THP (administrativní) pracovníky
- Výrobní pracovníky
- Vedoucí pracovníky

Odpovědi na všechny otázky jsou uvedeny níže v grafickém znázornění včetně procentuálních četností uvedeny níže.

1. Zařadte se prosím do jedné z následujících věkových skupin:



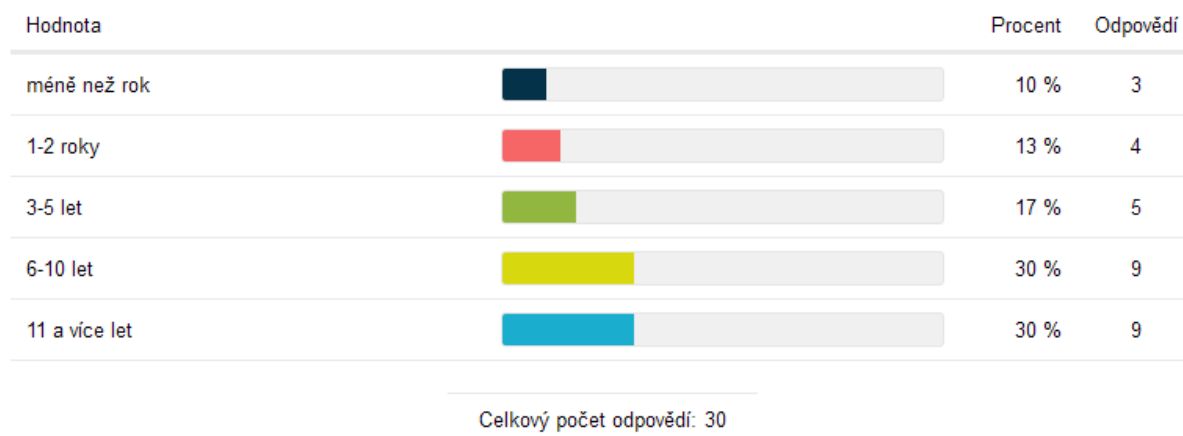
Hodnota	Procent	Odpovědí
■ méně než 30 let	30 %	9
■ 30 - 50 let	47 %	14
■ více než 50 let	23 %	7

Celkový počet odpovědí: 30

**Graf 4 Věková struktura účastníků průzkumu**

Z grafu výše vyplývá, že se průzkumu zúčastnilo nejvíce zaměstnanců ve věkovém rozmezí mezi 30 – 50 lety (47 %). Dále odpovídalo 30 % zaměstnanců mladších 30 let. Nejméně početnou skupinou byli pracovníci starší 50 let, a to 23 %.

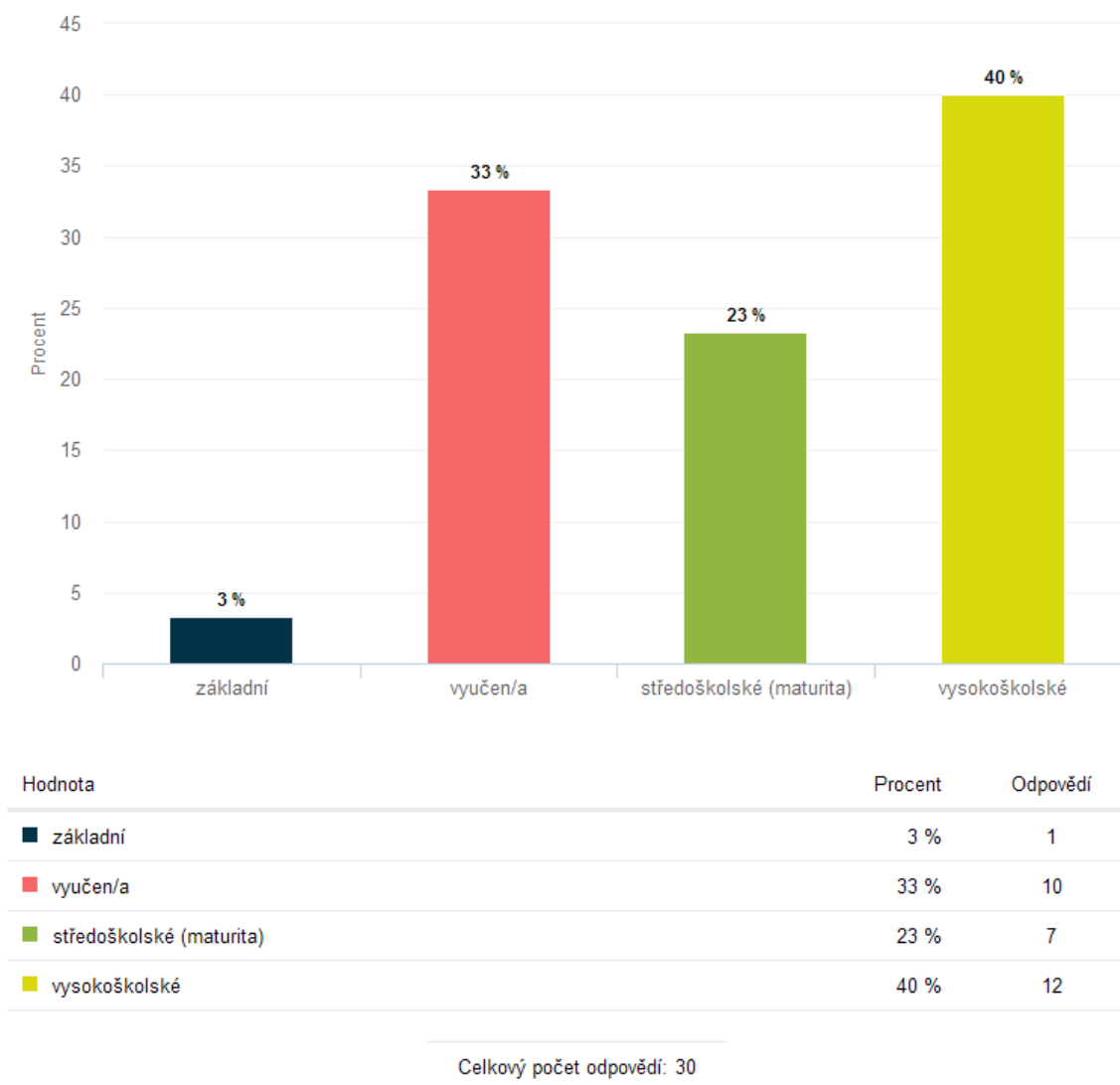
## 2. Jak dlouho pro firmu EUROM, s.r.o. pracujete?



**Graf 5 Délka pracovního poměru respondentů**

Nejvíce zaměstnanců ve společnosti pracuje 11 a více let (30 %) a 6-10 let (30 %). Dále 17 % respondentů setrvává v podniku 3-5 let, 13 % dotazovaných zde pracuje 1-2 roky a nejmenší skupinu tvoří pracovníci, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti méně než 1 rok.

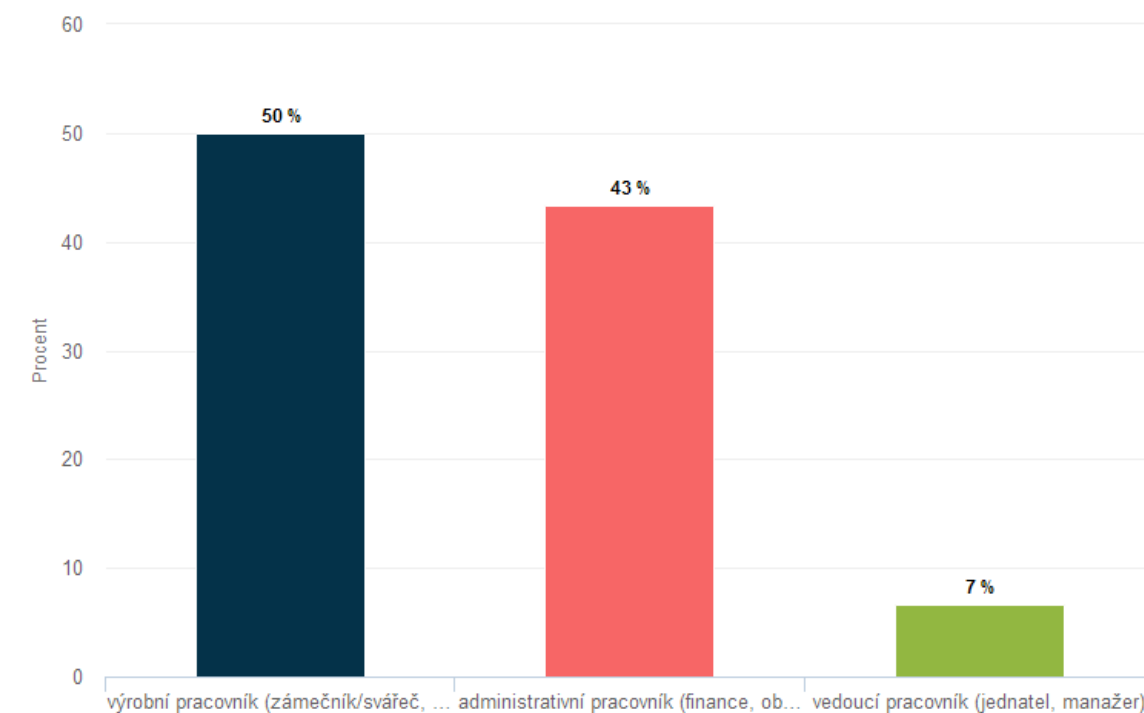
### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



**Graf 6** Vzdělanostní struktura respondentů

Z odpovědí vyplynulo, že nejpočetnější skupinu ve firmě tvoří pracovníci s vysokoškolským vzděláním (40 %). Druhou největší skupinu pak tvoří vyučení zaměstnanci, kterých je 33 %. Dále odpovídali lidé se středoškolským vzděláním (23 %) a nejméně byla zastoupena skupina zaměstnanců se základním vzděláním, čili jen 3 %.

#### 4. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ výrobní pracovník (zámečnick/svářeč, montážník, mistr)	50 %	15
■ administrativní pracovník (finance, obchod, nákup, konstrukce, vývoj, plánování výroby, kvalita, sklad, úklid)	43 %	13
■ vedoucí pracovník (jednatel, manažer)	7 %	2

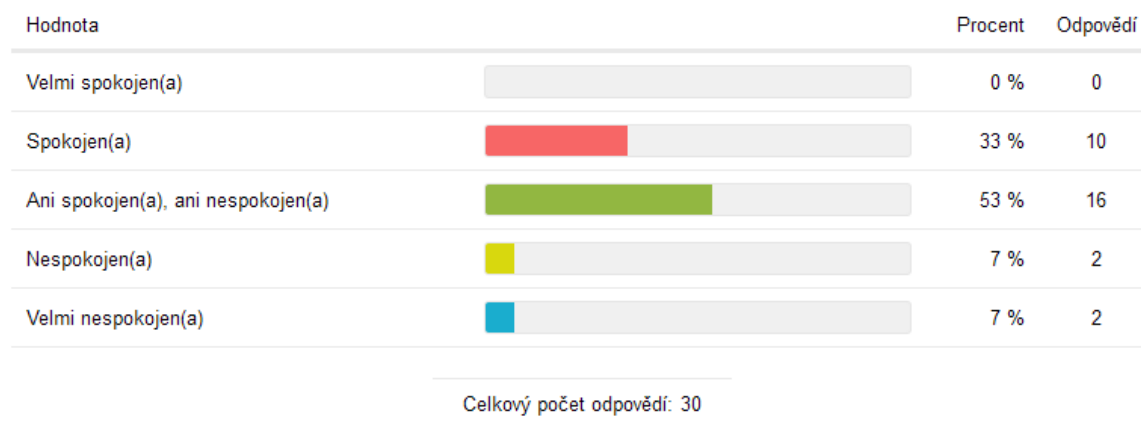
Celkový počet odpovědí: 30

**Graf 7 Profesní struktura respondentů**

Průzkum vyplnilo nejvíce zaměstnanců z výroby, a to 50 %. Dále se zapojili pracovníci administrativy, a 43 % z celkového počtu a nejméně zastoupenou skupinou bylo vedení se 7 % respondentů.



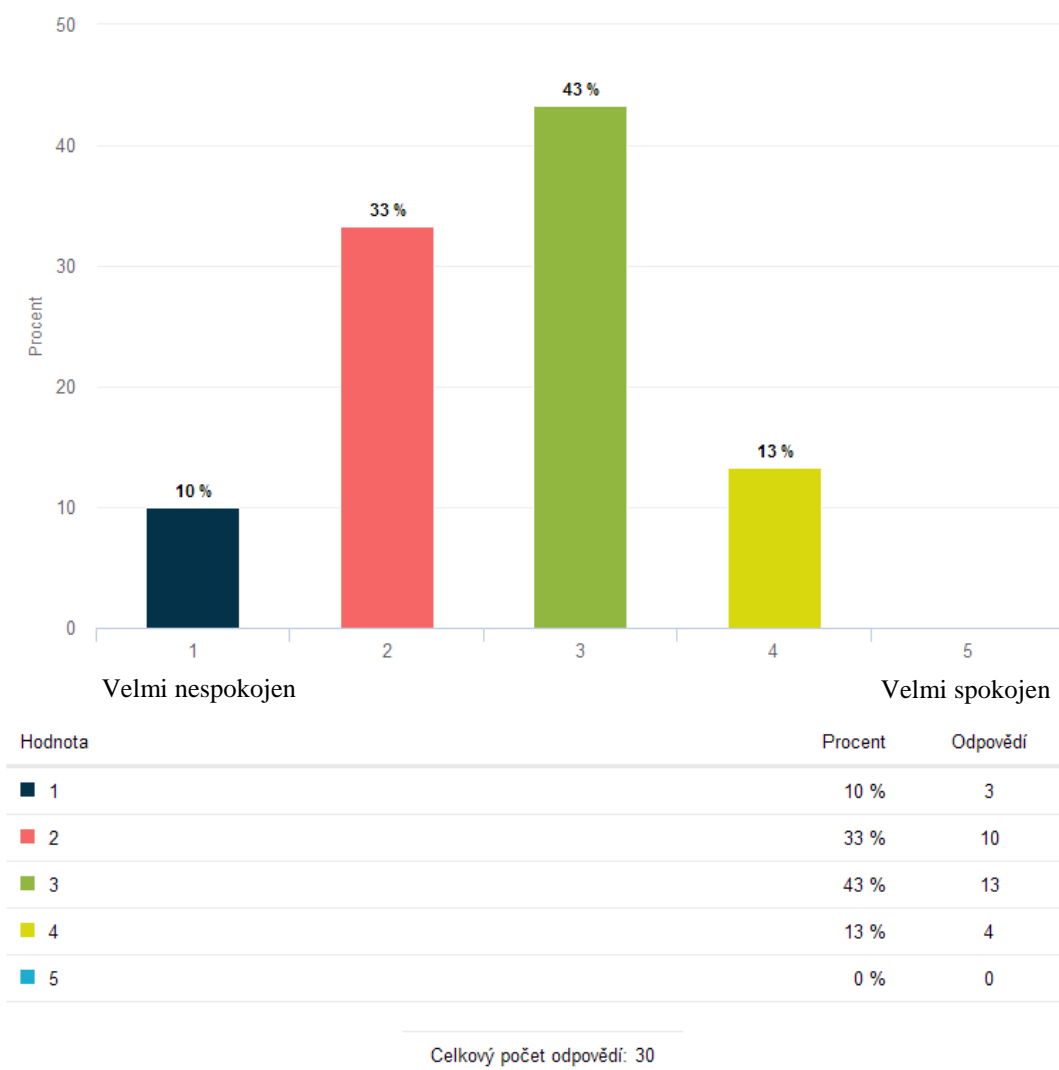
### 5. Jaká je celková atmosféra ve firmě EUROM, s.r.o.?



**Graf 8 Celková atmosféra ve společnosti**

Na otázku týkající se celkové atmosféry ve firmě EUROM, s.r.o. nejvíce pracovníků odpovědělo, že nejsou se stávajícím stavem ani spokojeni, ani nespokojeni. Tuto odpověď zvolilo 53 % dotazovaných. Další nejpočetnější skupinu (33 %) tvoří lidé, kteří jsou s celkovou atmosférou spokojeni. Stejný procentuální počet, tedy 7%, dostali odpovědi – nespokojen a velmi nespokojen s celkovou atmosférou. Odpověď velmi spokojen nezvolil žádný z respondentů.

## 6. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na Vašem pracovišti?



**Graf 9** Atmosféra mezi spolupracovníky na pracovišti

Nyní měli pracovníci hodnotit atmosféru na jejich pracovišti. Na škále 5 bodů měli označit, zda jsou spokojeni velmi nebo vůbec, čili nespokojeni. Úplně nespokojeno bylo 10 % pracovníků, naopak velmi spokojen nebyl nikdo. Nejvíce pracovníků, a to 43 %, zadalo středovou odpověď, ani spokojen, ani nespokojen. Zbylá třetina respondentů zadala odpověď nespokojen.

**Tabulka 3** Názory na současné zaměstnání

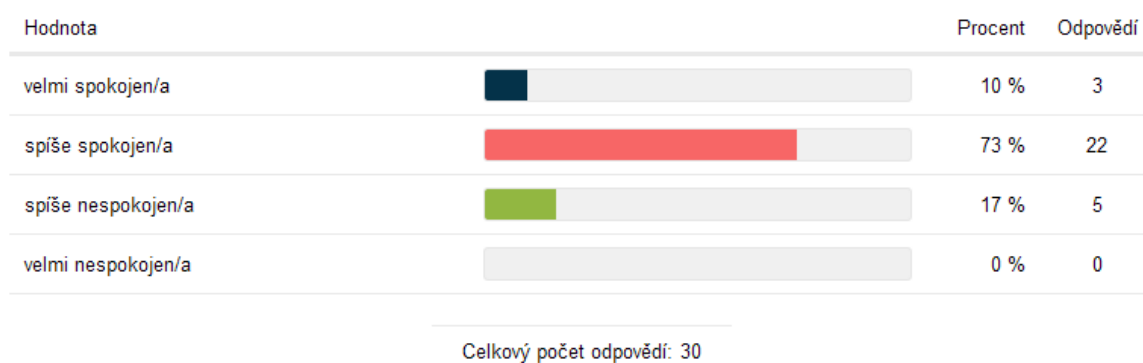
**7. Potvrďte prosím následující sdělení:**

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Počet odpovědí
Cítím se povzbuzován/a, abych přicházel/a s novými a lepšími způsoby, jak pracovat.	13 %	27 %	20 %	33 %	7 %	30
Práce mě uspokojuje.	17 %	47 %	30 %	3 %	3 %	30
Mám dostatečné nástroje a zdroje, abych mohl/a vykonávat svou práci dobře.	10 %	43 %	30 %	17 %	0 %	30
Má práce má jasně definované cíle.	40 %	37 %	13 %	3 %	7 %	30
Společnost dobře informuje zaměstnance o rozhodnutích, která se jich týkají.	17 %	33 %	20 %	27 %	3 %	30
Při práci mohu využívat své nejlepší schopnosti a dovednosti.	27 %	30 %	23 %	13 %	7 %	30
Můj nadřízený dokáže ocenit mou práci.	23 %	40 %	20 %	10 %	7 %	30
Jste spokojený/á se svým zapojením do rozhodování, které ovlivňuje Vaši práci?	7 %	40 %	13 %	30 %	10 %	30

V otázce č. 7 se zaměstnanci vyjadřovali k předem stanoveným tvrzením.

Nejvíce pracovníků (33 %) spíše nesouhlasilo s tvrzením, zda se cítí povzbuzování, aby přicházeli s novými a lepšími způsoby, jak pracovat. Práce uspokojuje celých 47 % dotázaných. Dalších 43 % respondentů má dostatečné nástroje a zdroje, aby svou práci mohli vykonávat dobře. S tvrzením, že jejich práce má jasně definované cíle, rozhodně souhlasilo 40 % zaměstnanců. Společnost dobře informuje o svých rozhodnutích 33 % pracovníků. Své nejlepší schopnosti a dovednosti může při práci využívat jedna třetina dotázaných. Tvrzení, že nadřízený dokáže ocenit vykonanou práci, souhlasně odpovědělo 40 % zaměstnanců. Na dotaz, zda je respondent spokojen se svým zapojením do rozhodování, které ovlivňuje jeho práci, kladně odpovědělo 40 % z nich.

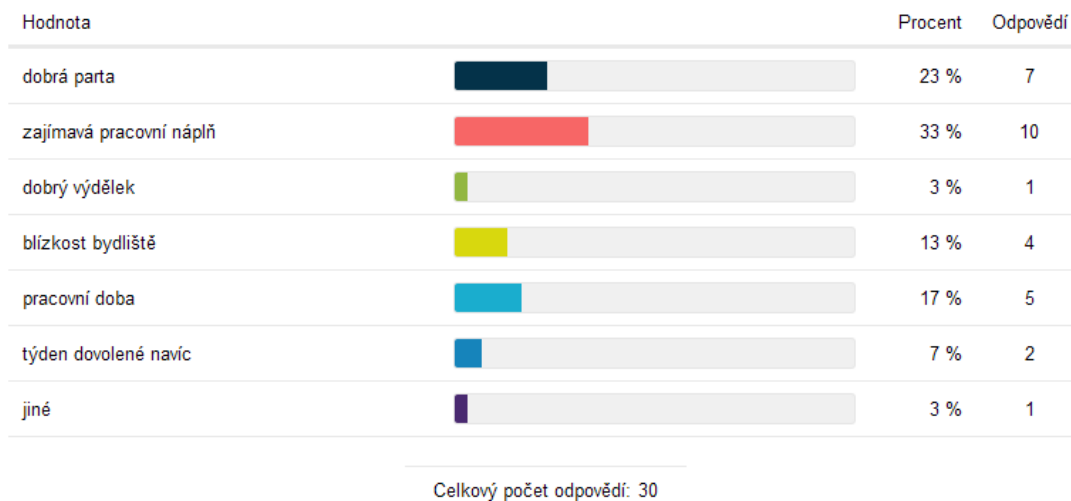
## 8. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?



**Graf 10 Celková spokojenost s prací**

73 % respondentů odpovědělo na otázku celkové spokojenosti se zaměstnáním ve zkoumaném podniku, že jsou s prací zde spíše spokojeni. 17 % dotazovaných bylo spíše nespokojeno a 10 % velmi spokojeno. Odpověď velmi nespokojen/a nezaškrtl v dotazníku žádný z pracovníků.

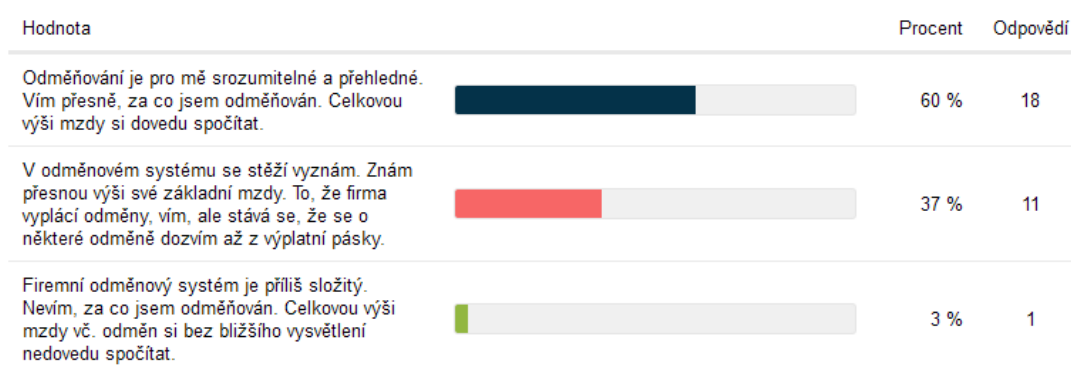
## 9. Která z následujících možností Vám na současném zaměstnání nejvíce vyhovuje?



**Graf 11 Co zaměstnancům nejvíce vyhovuje?**

Pracovníci měli v průzkumu uvést, co jim nejvíce vyhovuje na současném zaměstnání. Třetinu zaměstnanců (33 %) nejvíce uspokojuje zajímavá pracovní náplň. Naopak nejméně jsou lidé spokojeni s výdělkem. Tuto možnost odpovědělo jen 3 % pracovníků.

**10. Vyberte prosím jedno z následujících tvrzení týkající odměňování:**



Celkový počet odpovědí: 30

**Graf 12 Srozumitelnost odměňování**

Otázka č. 10 zkoumala srozumitelnost odměňovacího systému. Zda lidem přidá perfektně srozumitelný, srozumitelný tak na půl nebo příliš složitý. Na základě výsledků lze zhodnotit, že má podnik odměňovací systém srozumitelný a přehledný, protože takto odpovědělo 60 % z celkového počtu respondentů.

**11. Označte prosím jedno z následujících tvrzení týkající se mimořádných pracovních výkonů a ohodnocení tohoto ze strany zaměstnavatele:**

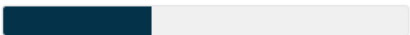
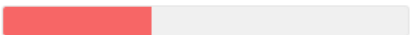
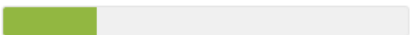
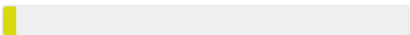
Hodnota		Procent	Odpovědí
Cítím, že jsem měl/a být odměněn/a, ale nedočkál/a jsem se.		33 %	10
Jsem spokojený/á. Když jsem udělal/a něco navíc, tak jsem byl/a oceněn/a.		27 %	8
Povaha mojí práce neumožňuje žádné mimořádné výkony.		10 %	3
Podávám standardní pracovní výkon. O mimořádný výkon se nemá cenu snažit.		27 %	8
Byl/a jsem odměněn/a, ale nevím za co přesně.		3 %	1

Celkový počet odpovědí: 30

**Graf 13 Názory na hodnocení mimořádných pracovních výkonů**

Na základě této otázky jsem se snažila zjistit, jak podnik hodnotí zaměstnance v případě, že podají mimořádný pracovní výkon. Názory byly různé. Pracovníků, kteří cítili, že měli být odměněni, ale odměny se nedočkali, bylo 33 %. Další 27 % zaměstnanců označilo možnost, že jsou s hodnocením mimořádných výkonů spokojeni, protože když vykonali něco navíc, tak za to byli odměněni. Zaměstnanců, jejichž povaha práce neumožňuje mimořádné pracovní výkony, bylo 10 %. Dalších 27 % respondentů se přiklání k názoru, že při podání mimořádného pracovního výkonu se nemá cenu snažit o získání odměny. A jen 3 % pracovníků bylo v minulosti odměněno, ale nevědělo za co přesně.

**12. Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?**

Hodnota		Procent	Odpovědi
určitě ano		37 %	11
spíše ano		37 %	11
spíše ne		23 %	7
určitě ne		3 %	1

Celkový počet odpovědí: 30

**Graf 14 Schopnost naslouchat ze strany vedení**

Za pomoci otázky č. 12 jsem zjišťovala od respondentů, zda je jejich nadřízený vyslechně, když to potřebují. Průzkum zde dopadl pozitivně, protože 37 % zaměstnanců označilo odpověď určitě ano a spíše ano. Zbýlých 23 % pracovníků zadalo odpověď spíše ne a jen 3 % hodnotilo tuto otázku odpovědí určitě ne.

**Tabulka 4 Spokojenost s podmínkami práce**

**13. Ohodnoťte prosím Vaši spokojenost s:**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Počet odpovědí
možností kariérního růstu	3 %	23 %	43 %	23 %	7 %	30
školeními nabízenými firmou	3 %	37 %	33 %	20 %	7 %	30
vybavením pracovního místa	3 %	77 %	13 %	7 %	0 %	30
pracovní dobou	13 %	60 %	20 %	7 %	0 %	30

Z tabulky výše je možné získat hodnocení pracovníků týkající se kariérního růstu, nabízených školení, vybavení pracovního místa a spokojenosti s pracovní dobou.

Jako odpověď týkající možnosti kariérního růstu je 43 % zaměstnanců zvolena středová odpověď ani spokojen/a, ani nespokojen/a. Dále se stejný počet respondentů (23 %) přiklání k odpovědi spokojen i nespokojen. Velmi nespokojeno bylo v průzkumu 7 % dotázaných. Jen 3 % pracovníků zadalo odpověď velmi spokojen/a.

Z celkového počtu bylo 37 % pracovníků spokojeno s nabídkou školení ze strany zaměstnavatele. Dále se ke středové odpovědi přiklání 33 % dotázaných. Nespokojených pracovníků bylo 20 % a velmi nespokojených 7 %. Naopak jako velmi spokojených se ukázalo jen 3% z nich.

S vybavením pracovního místa je spokojeno 77 % dotazovaných. Dalších 13 % respondentů se přiklání k odpovědi ani nespokojen, ani spokojen, pouhých 7 % lidí je nespokojeno. Zbylých 3 % z celkového počtu zadalo odpověď velmi spokojen. K možnosti velmi nespokojen se nikdo z pracovníků nepřiklonil.

Spojenost s pracovní dobou vyjádřilo 60 % pracovníků, 20 % zvolilo středovou odpověď, dalších 13% je s pracovní dobou velmi spokojeno a jen 7 % zaměstnanců zadalo odpověď nespokojen. Jako velmi nespokojený se neukázal žádný z pracovníků firmy.



#### 14. Přál/a byste si změnit povahu své práce?

Hodnota		Procent	Odpovědí
ano, rád/a bych náročnější práci		27 %	8
ano, rád/a bych jednodušší práci		3 %	1
ne, nepotřebuji nic měnit		70 %	21

Celkový počet odpovědí: 30

#### Graf 15 Spokojenost s povahou práce

Graf spokojenosti s povahou práce zobrazuje, že 70 % zaměstnanců nepotřebuje na současném zaměstnání nic měnit. Dalších 27 % respondentů by rádo, aby jejich práce měla náročnější povahu. Zbýlé 3 % by změnilo současný stav na jednodušší práci.



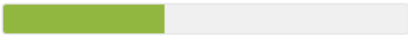
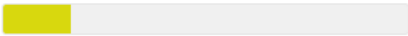

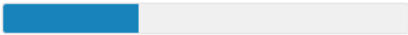
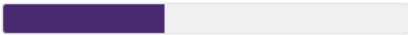
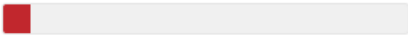
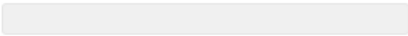
#### Tabulka 5 Přínos poskytovaných benefitů

##### 15. Ohodnoťte prosím, jak velký přínos pro Vás představují následující benefity:

	velký	střední	malý	Počet odpovědí
příspěvek na životní pojištění	10 %	33 %	57 %	30
13. plat (čtvrtletní odměny)	70 %	20 %	10 %	30
vánoční dárky	10 %	57 %	33 %	30
závodní stravování	20 %	47 %	33 %	30
jazykové kurzy	33 %	30 %	37 %	30
odměna za beznemocnost	43 %	40 %	17 %	30
firemní akce	23 %	50 %	27 %	30
závodní lékařská péče (očkování proti chřipce)	0 %	30 %	70 %	30

Otázka č. 15 hodnotí, který z poskytovaných benefitů má největší přínos pro zaměstnance. V současnosti lidé nejvíce oceňují 13. plat. Tuto odpověď zvolilo 70 % z nich. Nejnižší oblíbenost má mezi pracovníky závodní lékařská péče a příspěvek na životní pojištění.

**16. Vyberte prosím benefity, které v současném odměnovém systému firmy postrádáte:**

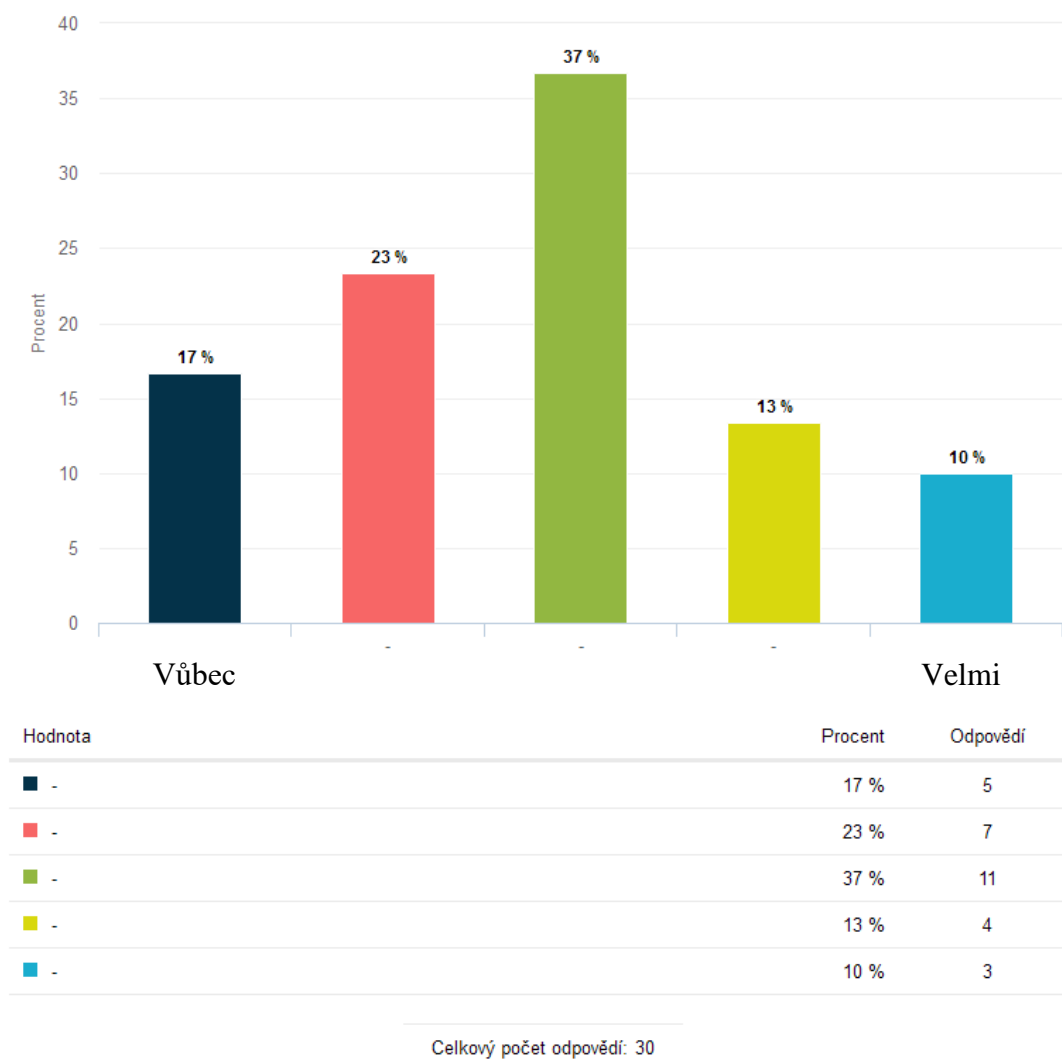
Hodnota		Procent	Odpovědí
sick days - tzv. dny zdravotního volna		80 %	24
stravenky		50 %	15
příspěvek na kulturu, sport či rekreaci		40 %	12
zaměstnanecké půjčky		17 %	5
pružná pracovní doba		53 %	16
home office - práce z domova		33 %	10
příspěvky na zdraví (vitamíny, rehabilitace)		40 %	12
nadstandardní zdravotní péče		7 %	2
jiné		0 %	0

Celkový počet odpovědí: 30

**Graf 16 Chybějící benefity**

Otázkou č. 16 jsem mezi pracovníky firmy zjišťovala, jaké benefity v současném odměnovém systému postrádají. Nejvíce odpovědí od 80 % respondentů dostali sick days, tzv. dny pracovního volna. Dále 53 % hlasů dostala pružná pracovní doba, 50 % zaměstnanců postrádá stravenky. Stejný počet, čili 40 % získaly benefity týkající příspěvků na sport, kulturu či rekreaci a příspěvky na zdraví. Nejméně zaměstnanci požadují nadstandardní zdravotní péči.

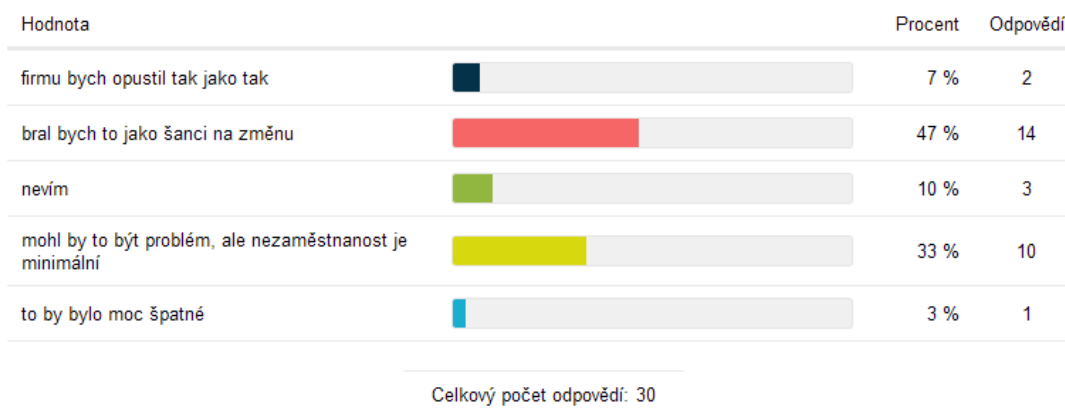
17. Do jaké míry Vás motivuje k vyšším pracovním výkonům variabilní složka mzdy?



Graf 17 Míra motivace variabilní složky

Položením otázky č. 17 jsem zjišťovala, do jaké míry zaměstnance motivuje nejnovější součást motivačního a odměnového systému, variabilní složka mzdy. Zaměstnanci vybírali z 5 bodové stupni a mohli se přiklonit k odpovědi vůbec nebo velmi. Nejvíce respondentů, čili 37 %, zadalo odpověď s hodnotou 3. Variabilní složka je motivuje tak na půl. Další nejčetnější skupinu (23 %) tvoří pracovníci, které variabilní složka spíše nemotivuje. Mezi respondenty, které tato složky mzdy nemotivuje vůbec, se řadí 17 % dotazovaných. Zaměstnanců, kteří volili odpověď spíše motivuje, bylo 13% a nejméně početnou skupinu s 10% všech odpovědí tvoří pracovníci, které variabilní složka motivuje velmi.

**18. Jak velký problém by pro Vás představovala ztráta současného zaměstnání v nejbližší době?**

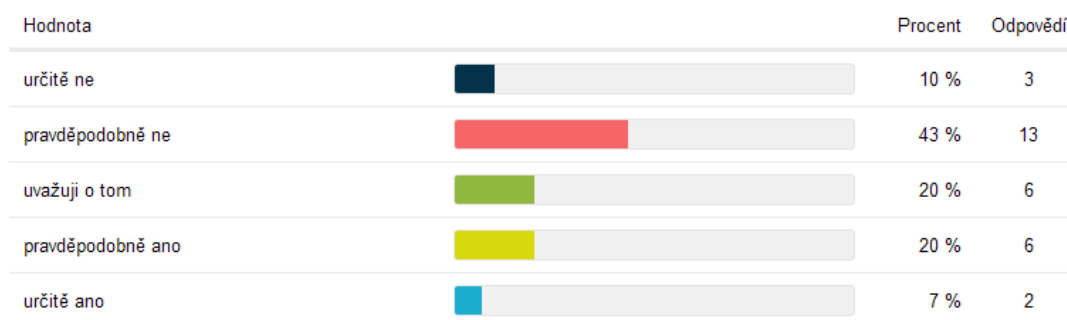


**Graf 18 Problém ztráty současného zaměstnání**

Nyní jsem pomocí otázky č. 18 „závislost“ pracovníků na současném zaměstnání. Do jaké míry by pro ně ztráta práce ve firmě EUROM, s.r.o. představovala problém.

Zaměstnanci vybírali z předem stanovených odpovědí takto: 47 % pracovníků by ztrátu práce bralo jako šanci na změnu. Naopak pro dalších 33 % by to mohl být problém, ale v rámci současné situace na pracovním trhu, kdy je nízká nezaměstnanost, to nepředstavuje zásadní hrozbu v jejich životě. Odpověď „nevím“ zadalo 10 % dotázaných. Zaměstnanců, kteří by firmu opustili, tak jako tak, bylo pouhých 7 %. Pro 3% zaměstnanců by to bylo moc špatné, a ztráta zaměstnání by představovala velký problém.

**19. Je pravděpodobné, že budete v nadcházejících měsících hledat jiné zaměstnání mimo tuto společnost?**



Celkový počet odpovědí: 30

**Graf 19 Respondenti hledající jinou práci**

Jako poslední jsem do dotazníku zařadila otázku, zda si pracovníci budou v nadcházejících měsících hledat jiné zaměstnání mimo zkoumanou společnost. Z grafu výše je patrné, že 43 % pracovníků zvolilo odpověď „pravděpodobně ne“. Odpovědi, které se přiklání k pravděpodobnému odchodu, kdy zaměstnanci odpovídají „uvažuji o tom“, „pravděpodobně ano“ a „určitě ano“ bylo celkem 47 %. Jen zbylých 10 % pracovníků je rozhodnutých, že v nadcházejících měsících firmu určitě neopustí.

### MŮJ VZKAZ PRO VEDENÍ FIRMY

**Co byste doporučil/a vedení společnosti, aby zlepšilo, změnilo, zavedlo nebo zrušilo k Vaší větší spokojenosti? Uveďte stručně maximálně tři podle Vašeho názoru nejzávažnější náměty nebo připomínky.**

Hodnota	Četnost
1) Více naslouchat lidem a udělat si na ně čas 2) Dbát na zajištění kvalitních obědů nebo různých možností stravování ve firmě. 3) spravedlivé odměňování	1
Jé škoda něco říkat vedení moc dobře ví co je špatně ve firmě, ale stejně a tým nebude nic dělat. Zaměstnanec je jen nahraditelná položka.:(	1
Jiný a lepší dodavatel obědů.	1
Komunikace!,Konzultace!!,Plnění!!!!.S pozdravem FX.	1
Lepší chování.	1
Lepší přístup k benefitum-hodně office,sick days. Motivace.	1
Myslím,že ve firmě Eurom by se mělo více s vedení dbát na to,kdo v kolektivu viditelně narušuje týmovost ve firmě.(bývalý kontrolor Hejtmánek).Apsence stravenek,též vidím,jako mínus.	1
Na některých pozicích ve firmě chybí možnost kariérního růstu	1
Naslouchat schopným pracovníkům, více se soustředit na bezpečnost práce, zavést pravidla pro výrobu a především skladové hospodářství	1
Naslouchat zaměstnancům Pořizovat moderní a ne zastaralé technologie Řešit dlouhodobé problémy efektivně Nezaměstnávat darmošlapy	1
Nevím	1
Odměňování zkušených pracovníků, odměna za nadstandartní pracovní výkon, stravenky	1
otevírací světlíky,pořádně fungující klimatizace	1
Větší péče o zdraví a psychické rozpoložení zaměstnanců. Stát za svými zaměstnanci (odvedená práce, termíny apod).	1
Vychystanost prace,naradi,naslouchat	1
Zkvalitnit předvýrobní fázi řízení Zrušit Byznys systém Vybudovat kvalitní odsávací zařízení na pracovištích (hlavně vývoj!)	1
Zvýšení motivace pracovníků a jejich kvalifikace formou školení, která tu zcela postrádám.	1

Celkový počet odpovědí: 17

V závěru dotazníku byla uvedena nepovinná otevřená otázka, kde respondenti mohli uvést své náměty a připomínky, co by rádi ve společnosti zavedli, změnili, zlepšili či zrušili. Své náměty a připomínky zde uvedlo 17 zaměstnanců. Některé odpovědi se shodují. Lidé volají po lepší komunikaci s vedením, aby jim vedení lépe naslouchalo a udělalo si na ně více času, rádi by zavedení stravenek nebo alespoň zkvalitnění

dodávaných obědů, na vybraných pozicích postrádají kariérní růst a rádi by zlepšili odměňování zkušených pracovníků.

Nejvíce zmiňovanou stížností je na pracovní prostředí ve výrobní hale. Podle názoru pracovníků není zcela správně dimenzovaná nebo účinná vzduchotechnika. Tento podnět již vedení podniku dostalo několikrát, ale prozatím to nebylo schopno či ochotno vyřešit. Z pohledu managementu se jedná o velmi nákladnou záležitost. Zatímco z pohledu stěžovatelů má tato situace rychlé a snadné řešení. Odtud dle mého názoru pramení neochota některých zaměstnanců se k čemukoliv vyjadřovat.

#### **4.7. Shrnutí analytické části**

Na začátku analytické části jsou uvedeny základní údaje o společnosti. Zkoumaným podnikem je EUROM, s.r.o., výrobce a distributor tlakové čisticí techniky, jehož cílem je profesionalita a vysoká kvalita s dobrým poměrem ceny vůči kvalitě. Firma úspěšně podniká na českém trhu již 18. rokem. Na konci roku 2017 zde pracovalo 78 zaměstnanců. Nejpočetnější skupinu, z hlediska pracovního zařazení, tvoří zámečníci a montážníci. Celkově pracuje ve výrobě 54 osob. Kvalifikačně tvoří nejpočetnější část lidé s výučním listem, což představuje 46% z celkového počtu pracovníků. Členění společnosti a jednotlivé úrovně řízení jsou zobrazeny na organizační schéma.

Dále jsem zpracovala analýzu vnitřního prostředí – 7S. Vytvořením analýzy SWOT – analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy, jsem zjišťovala silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby týkající se personálních činností zkoumané firmy. Její závěry jsou vymezeny v textu výše. Pokračováním analýzy podniku je rozbor současného mzdového a odměnového systému.

Jako poslední metodu pro analýzu zkoumaného podniku jsem zvolila vlastní empirický výzkum. Dotazníkové šetření, kde bylo třeba odpovědět na 19 uzavřených a 1 otevřenou otázku, se zúčastnilo 38,5 % zaměstnanců.

Cílem dotazníkové šetření bylo zjistit úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že společnost má nastavený motivační systém velmi kvalitně a zaměstnanci jsou spokojeni téměř ve všech oblastech odměňování. Přesto některé slabiny motivačního a odměnového systému byly odhaleny a v následující části diplomové práce navrhnu změny, které povedou ke zvýšení spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců a k eliminaci odchodu kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci.



## **5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V následující části budou navržnuta možná zlepšení včetně jejich přínosů a v neposlední řadě také ekonomických nákladů.

### **5.1. Team buildingové akce**

V návaznosti na výsledky empirického výzkumu bych firmě navrhovala zvýšit vzájemnou spolupráci a posílit komunikaci mezi zaměstnanci pořádáním team buildingových akcí.

Těmto aktivitám se věnuje čím dál více moderních společností v rámci svých motivačních systémů a jejich hlavní přínosem, který firma pořádáním těchto team buildingových akcí získá, je budování soudržné skupiny zaměstnanců, zlepšení komunikace v týmu, usnadnění adaptace nových pracovníků a v neposlední řadě tyto akce motivují zaměstnance k vyšší ochotě si vzájemně pomáhat při práci. To vše povede k plynulejším a efektivnějším firemním procesům.

Aby firma mohla pořádat tento typ akce, musí si dopředu rozhodnout, zda ji chce uspořádat svépomocí či k tomu bude chtít využít služeb některé z firem, které se na tuto oblast specializují. Já firmě navrhuji využít služeb některé z odborných firem, aby byl průběh akce nejvíce bezchybný a splnil tak svůj účel.

Pro uspořádání team buildingové akce jsem vybrala rekreační středisko Baldovec. Jedná se o firmami velmi využívanou lokalitu pro svou dostupnost z Brna a krásné prostředí zasazené do krajiny Moravského krasu. Dostupnost místa konání akce jsem zvolila i proto, aby se akce nepotýkala s nízkou účastí zaměstnanců. Baldovec nabízí možnost ubytování v chatkách, je zde restaurace, wellness i možnost sportovního vyžití.

Navrhuji pro zaměstnance podniku uspořádat víkendovou akci se sportovním vyžitím, aktivitami podněcujícími spolupráci, jejichž řešení vyžaduje jednat jako tým. Celá akce by byla pro pracovníky zdarma, v ceně by bylo jídlo, pití, ubytování. Doprava bude zajištěna autobusem. Zaměstnanci mohou využít i vlastní způsob dopravy. Team building navrhuji pořádat 1x ročně v jarních měsících.

Nyní jsem vytvořila možný harmonogram první team buildingové akce pro zaměstnance firmy EUROM, s.r.o.

Tabulka 6 Harmonogram team buildingu

PRVNÍ TEAM BUILDINGOVÁ AKCE		
Termín:	7. - 9. 9. 2018 (PÁ-NE)	
Místo:	rekreační středisko Baldovec	
PROGRAM		
7.9.2018	do 19:00	příjezd a ubytování v chatkách
	od 20:00	společná večeře
8.9.2018	7:00 - 9:00	snídaně
	9:30 - 11:30	výlet do propasti Macocha
	11:30 - 12:00	návrat do campu
	12:00 - 13:00	společný oběd v místní restauraci
	13:00 - 13:30	vytvoření družstev
	14:00 - 16:30	Baldyard (motivační hra dle televizní soutěže Pevnost Boyard)
	16:30 - 17:00	odpolední káva
	17:00 - 19:00	míčové hry (plážový volejbal, fotbal)
	od 19:00	grilování
9.9.2018	7:00 - 9:00	snídaně
	9:30 - 11:30	adrenalinové centrum - horolezecká věž
	12:00 - 13:00	společný oběd v místní restauraci
	po 13:00	konec akce - pozvolný odjezd domů

Z celé akce bych zdůraznila hru „Baldyard“. Je to team buildingová aktivita připravená pracovníky střediska Baldovec. Námětem byla televizní soutěž Pevnost Boyard. Týmy zdolávají různé aktivity a nástrahy, které je podněcují ke spolupráci. Odměnou jim bude vítězství nad pevností. Tuto hru je možné realizovat za pěkného počasí venku. Při nepříznivém počasí lze hru uskutečnit ve vnitřních prostorách campu. Dalšími připravenými team buildingovými aktivitami budou míčové hry a návštěva adrenalinového centra. Posílit vztahy mezi zaměstnanci může firma i během večerního posezení u dobrého jídla a pití.

Náklady na celou akci jsou vyčísleny v kapitole „ekonomické zhodnocení návrhů“.

## 5.2.Sick days

Z analýzy mezi pracovníky podniku vyplynulo, že 80% zaměstnanců v současném motivačním systému postrádá sick days neboli dny zdravotního volna.

Firma zajišťuje zaměstnancům závodní zdravotní péči. Zároveň každý rok na podzim hradí zájemcům očkování proti chřipce. Dále jako benefit za splnění pracovního fondu (bez nemocnosti) podnik vyplácí 4.000 Kč za pololetí. Avšak jak bylo uvedeno v teoretické části výše, dá se na tento benefit nahlížet jako na jednu z forem diskriminace. Proto bych ráda svým návrhem navázala na moderní trend ochrany zdraví zaměstnanců, a to právě poskytováním sick days. Jedná se o placené zdravotní volno, které mohou zaměstnanci čerpat bez lékařského potvrzení. Lidé by si nemuseli na lehké nachlazení či nevolnost vybírat dovolenou, která je primárně určena k relaxaci a odpočinku. Tento benefit není ošetřen zákoníkem práce, tudíž záleží jen na konkrétním podniku, jak si jeho poskytování nastaví.

Prvním důvodem pro zavedení sick do systému odměn je, aby zaměstnanci, kteří mají sníženou produktivitu práce kvůli zdravotní indispozici, nechodili do práce. Zároveň aby nenakazili ostatní kolegy. Další přínos spatřuji v tom, že pracovníci nemoc vyleží v jejím začátku, než propukne v těžší formu, se kterou by léčili mnohem delší dobu. V případě, že zaměstnanci lékař předepíše dočasnou pracovní neschopnost, je její obvyklá doba alespoň týden. Pokud zaměstnance postihne jen lehké nachlazení, které by se vyléčilo za 2 pracovní dny + víkend, není třeba chybět celý týden. Návštěva u lékaře kvůli neschopence s sebou nese riziko nakažení mnohem závažnější nemocí. Zavedením dnů zdravotního volna firma předejde zbytečným problémům s úřady (OSSZ+ZP), které by si zaměstnanec musel obejít za předpokladu čerpání neplaceného volna.

Společnost by měla klást důraz na to, jakým způsobem bude tento benefit svým zaměstnancům poskytovat, aby nebyl zneužíván a opravdu sloužil k předem stanovenému účelu. Jeho poskytování a využívání by mělo mít jasná a smluvně ošetřená pravidla. Firma má již zpracovanou vnitropodnikovou směrnici týkající se poskytování odměn, tudíž by ji rozšířila i o tento benefit.

Zároveň navrhuji co nejjednodušší pravidla, aby se společnost vyvarovala zbytečné administrativní zátěži a dny zdravotního volna byly opravdu benefitem. Je třeba se připravit také na zneužívání sick days k jiným účelům, což je složité z pohledu firmy kontrolovat a případně sankcionovat.

Já navrhuji poskytovat 3 dny zdravotního volna, jejichž čerpání je podmíněno v daném roce. Jejich zůstatek nepůjde převádět do dalších let. To, zda tyto dny budou placené, v jaké výši či neplacené, záleží na firmě. Mým návrhem je placené sick days, jakoby zaměstnanec byl v práci v plné výši mzdy. Jejich schvalování by probíhalo s přímým nadřízeným (vedoucím, mistrem, manažerem příp. personalistkou). Důraz by měl být kladen na to, aby byly s fungování tohoto benefitu zaměstnanci pečlivě seznámeni. Evidenci již vybraných dnů zdravotního volna bude mít na starosti personalistka.

Jako poslední je třeba upravit pravidla pro nově příchozí zaměstnance, kteří by pro zachování spravedlivého systému odměn neměli mít nárok na celé tři dny v případě, že nastoupí do společnosti v průběhu roku.

**Tabulka 7 Nárok na sick days pro nové zaměstnance**

<b>Nárok na sick days pro nové zaměstnance</b>	
<b>Termín nástupu</b>	<b>Počet dnů</b>
do 2. 1.	3
3. 1. - 30. 4.	2
1. 5. - 31. 8.	1
1. 9. - 31. 12.	0

Náklady na zavedení 3 sick days do systému odměn pro 78 zaměstnanců firmy jsou vyčísleny v samotné kapitole „ekonomické zhodnocení návrhů“.

### **5.3.Plán osobního rozvoje zaměstnance**

Na základě výsledků empirického výzkumu provedeného mezi zaměstnanci, pro firmu navrhuji vytvořit plán osobního rozvoje zaměstnance.

Firma získá kvalifikovanější pracovníky, kteří budou plnit úkoly mnohem precizněji a v kratším časovém horizontu. V současnosti se společnost orientuje výhradně na povinná školení, která jsou z povahy jejího podnikání nevyhnutelná. Zaměstnanci však ocení i další poznatky týkající se jejich práce a možnosti získání nových a aktuálních dovedností formou prohlubování či zvyšování kvalifikace. Posílení oblasti osobního rozvoje zároveň přispěje k možnostem kariérního růstu, které zde dle analýzy na vybraných pozicích chybí. V případě investice do vlastních zaměstnanců by firma v budoucnu mohla obsazovat pozice z interních zdrojů.

Doporučuji, aby podmínky nároku zaměstnanců na odborná školení byly součástí směrnice. Tím budou pro obě strany přesně stanovená pravidla, jaké jsou podmínky pro zvyšování či prohlubování kvalifikace, třeba dodržet. Nebude docházet k tomu, že firma bude investovat nemalé peněžní prostředky do zaměstnanců, kteří posléze odejdou ke konkurenci. Z rozsahu práce se zde nemohu věnovat návrhu směrnice pro firmu EUROM, s.r.o., ale upozorňuji na to, že vytvoření těchto podmínek by mělo být zásadní. Ze směrnice s názvem „Popis funkčního místa“, kde je pro jednotlivé pozice stanoven rozsah úkolů a kompetencí, by firma měla pro sestavení plánu školení vycházet.

Pro přehlednost celého procesu osobního rozvoje zaměstnance navrhuji firmě stanovit plán školení. Plán školení by obsahoval povinné i nepovinné školení. Personalistka bude mít dobrý přehled o tom, kdo jaké školení absolvoval, dále o periodicitě nadcházejících povinných školení, o věku zaměstnance, který je pro periodicitu některých školení rozhodující, délce trvání jeho kariéry apod. Aby byly informace o jednotlivých pracovnících ucelené, je dobré získat i údaje o již absolvovaných školeních u předchozích zaměstnavatelů. Plán školení je možné zpracovat například v Excelu, nebo ve firemním systému. Podniku navrhuji využít v současnosti používaný informační systém Byznys, jehož agenda personalistiky a mezd to umožňuje. Na kartě zaměstnance si personalistka povede veškeré informace. Systém ji pak následně upozorní na končící

platnost školení, které jsou povinná, ať už z hlediska BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a PO (požární ochrany) nebo z profesního hlediska např. periodická školení svářečů, řidičů VZV (vysokozdvížných vozíků), řidičů referentů a jiné. Zároveň bude mít přehled o počtu absolvovaných nepovinných školení.

V svém návrhu se zaměřím převážně na nepovinná školení, jež mají rozvíjet schopnosti a dovednosti pracovníků firmy a v současnosti je vedení jejich agendy opomíjeno.

Pro lepší orientaci bych doporučila rozčlenit pracovníky do kategorií dle jednotlivých oddělení:

- Finance a personalistika
- Nákup
- Konstrukce a vývoj
- Plánování výroby
- Obchod
- Sklad a logistika
- Montáž
- Svařovna

Při hledání vhodného školení se bude personalistka lépe orientovat v zaměření dle kategorizace práce.

Personalistka může pro usnadnění práce s vyhledáváním školení navázat spolupráci s agenturou/centrem poskytujícím školení. Tyto firmy většinou zasílají různé brožury, newslettery, kde se může inspirovat, jaký seminář zrovna v Brně probíhá a za jakou cenu. V případě opakovaných nákupů bývá obvyklé, že školící centra poskytují množstevní nebo věrnostní slevy. Jako výhodu vidím i to, že odborné semináře probíhají na stále stejném místě. Pro mnohé lektorské firmy nebývá problém přijet školit přímo na pracoviště.

Doporučuji, aby firma přidělovala počet možných školení za rok v návaznosti na stupeň řízení v podniku. Firma by investovala do jiného počtu školení za rok pro řadového zaměstnance, pro manažera a pro ředitele/jednatel. Jako možné kritérium pro počet odborných seminářů za rok bych neuvažovala počet odpracovaných let. Protože i lidé, kteří ve společnosti pracují krátce, mohou mít mnohem větší chuť se naučit něco nového, než třeba zaměstnanci, kteří jsou zde zaměstnáni dlouhodobě.

**Tabulka 8 Návrh rozdělení nároku na školení**

<b>Návrh rozdělení nároku na školení</b>		
<b>Stupeň řízení</b>	<b>Počet školení/rok</b>	<b>Cenové rozpětí za kurz</b>
Výroba	2	do 3000 Kč
Administrativa	2	do 3000 Kč
Střední management	3	do 5000 Kč
Top management	3	do 10000 Kč

Personalistka i vedoucí z jednotlivých oddělení, by měli reflektovat i na přání zaměstnanců, kteří si školení mohou navrhnout sami. Návrhy seminářů a školení by neměly přicházet jen ze shora.

Náklady na zavedení plánu osobního rozvoje zaměstnanců do motivačního a odměnového systému společnosti jsou vyčísleny v samotné kapitole „ekonomické zhodnocení návrhů“.

## **5.4. Přínosy návrhů ke zlepšení motivačního systému**

Navrhovaná řešení pro společnost EUROM, s.r.o. přinesou jejím zaměstnancům moderní, spravedlivou a ekonomickou formu motivace. Dobré klima na pracovišti v podobě spokojených zaměstnanců přispěje k růstu organizace jak ve finanční, tak i v nefinanční oblasti.

Hlavními přínosy, které firma pořádáním team buildingových akcí získá, jsou vybudování soudržné skupiny zaměstnanců, zlepšení komunikace v týmu, usnadnění adaptace nových pracovníků, zlepšení psychické kondice pracovníků a v neposlední řadě tyto akce motivují zaměstnance k vyšší ochotě si vzájemně pomáhat při práci. To vše povede k plynulejším a efektivnějším firemním procesům.

Po zavedení sick days do systému odměn, se ve společnosti eliminují případy, kdy zaměstnanci se sníženou produktivitou práce kvůli zdravotní indispozici, chodili do práce. Zároveň nedojde k situaci, že se nemoc rozšíří mezi ostatní kolegy. Další přínos spatřuji v tom, že pracovníci nemoc vyleží v jejím začátku, než propukne v těžší formu, se kterou by léčili mnohem delší dobu. Firma tudíž nemusí složitě řešit plnění dohodnutých zakázek. V neposlední řadě to bude moci personalistka uvést v inzerci volných pracovních míst a tím zvyšovat atraktivitu organizace na trhu práce, kde v současnosti probíhá velký konkurenční boj firem o každého kvalifikovaného zaměstnance.

Doporučení, v podobě plánu osobního rozvoje zaměstnance, přinese společnosti kvalifikovanější zaměstnance, kteří budou plnit úkoly mnohem precizněji a v kratším časovém horizontu, než tomu bylo doposud. Posílení oblasti osobního rozvoje zároveň přispěje mnohým pracovníkům k možnosti kariérního růstu. Zvýšením své kvalifikace se budou moci posunout v podnikové hierarchii na vyšší pozici. Investice do odborných seminářů a školení firma v budoucnu zúročí při obsazování pracovních pozic z interních zdrojů.



## 5.5. Ekonomické zhodnocení návrhů

Předpokládaná výše rozpočtu na team buildingovou akci v rekreačním středisku Baldovec je uvažovaná pro plný počet zaměstnanců, čili 78 osob.

Tabulka 9 Rozpočet team buildingové akce

<b>PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET TEAM BUILDINGU</b>				
	počet ks	Kč/ks	den/noc	2 dny/2 noci
4-lůžkové chatky	20	500 Kč/noc	10 000 Kč	20 000 Kč
Turistický poplatek	78	11 Kč/noc	858 Kč	1 716 Kč
Snídaně	78	100 Kč/ks	7 800 Kč	15 600 Kč
Oběd	78	150 Kč/ks	11 700 Kč	23 400 Kč
Grilování	78	250 Kč/ks	19 500 Kč	19 500 Kč
Pronájem hřišť	2	150 Kč/hod	300 Kč	300 Kč
Hra Baldyard	1	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
<b>CELKEM</b>				<b>88 516 Kč</b>

Návrh rozpočtu pro zavedení 3 sick days má jen informativní charakter pro společnost, jak postupovat. Proto provedu jen odhadovanou výši možných nákladů, která se bude ve skutečnosti velmi lišit.

Tabulka 10 Návrh ročního rozpočtu 3 sick days

<b>Návrh ročního rozpočtu SICK DAYS</b>				
Pracovník	Základní mzda v Kč	Základní mzda navýšená o sociální a zdravotní pojištění	Základní mzda navýšená o sociální a zdravotní pojištění ZA DEN	Celkové roční náklady na 3 DNY SICK DAYS
Jan Novák	20 000 Kč	26 800 Kč	1 340 Kč	4 020 Kč

\* rozpočet neuvažuje nezveřejňované údaje týkající se mezd zaměstnanců z důvodu utajení

Celkové roční náklady na 3 sick days x 78 zaměstnanců = **313 560 Kč**

Nyní uvedu předběžný rozpočet odborných školení a seminářů pro 78 zaměstnanců rozdělených dle stupně řízení. Cenu školení pro jednotlivé stupně řízení navrhuji v tabulce 10 v kapitole 5.3. Při vyčíslení uvažuji horní hranici ceny za jedno školení. Rozsah a zaměření diplomové práce mi nedovoluje zveřejnit mzdy zaměstnanců, které firma musí při sestavování plánu osobního rozvoje zaměstnanců uvažovat.

**Tabulka 11 Návrh ročního rozpočtu školení pracovníků**

<b>Návrh ročního rozpočtu školení pracovníků</b>					
<b>Stupeň řízení</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Školení/osoba</b>	<b>Celkem školení</b>	<b>Max. cena školení</b>	<b>Celkové roční náklady</b>
Výroba	54	2	108	3 000 Kč	324 000 Kč
Administrativa	17	2	34	3 000 Kč	102 000 Kč
Střední management	4	3	12	5 000 Kč	60 000 Kč
Top management	3	3	9	10 000 Kč	90 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>78</b>				<b>576 000 Kč</b>

\* rozpočet neuvažuje nezveřejňované údaje týkající se mezd zaměstnanců z důvodu utajení

V tabulce 11 tvoří celkové roční náklady tři navrhovaná opatření. Největší položku pro firmu představuje zavedení plán osobního rozvoje zaměstnance.

**Tabulka 12 Celkové roční náklady**

<b>CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY</b>	
<b>Návrh</b>	<b>Roční náklady</b>
Team buildingová akce	88 516 Kč
3 sick days	313 560 Kč
Plán osobního rozvoje zaměstnance	576 000 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>	<b>978 076 Kč</b>

Náklady na zlepšení motivačního a odměnového systému se zdají být vysoké, ale zvýšením spokojenosti pracovníků firma docílí zefektivnění produktivity práce, získá větší počet zakázek a to vše se odrazí v celkovém zisku, který převyší náklady na modernější motivační a odměnový systém.

## 6. ZÁVĚR

Předložená diplomová práce se zabývá pracovní motivací, systémem odměňování a benefitů ve výrobní společnosti EUROM, s.r.o.

Hlavním cílem práce bylo předložení přínosných návrhů, které povedou ke zvýšení spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců a k eliminaci odchodu kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci.

Práce se skládá ze tří částí. Metodou literární rešerše jsem v první, teoretické části, vysvětlila základní pojmy týkající oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů, motivace a odměňování zaměstnanců.

V analytické části byla nejprve představena zkoumaná společnost EUROM, s.r.o., její historie, cíle a předmět podnikání, vývoj tržeb za posledních 10 let působení na trhu, profesní a vzdělanostní struktura jejich zaměstnanců, pracovní prostředí a kultura. Dále jsem zpracovala analýzu vnitřního prostředí 7S a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí – SWOT analýzu, jejíž výsledky jsou součástí analytické části. Na provedenou analýzu podniku navazuje výzkumná část, kde jsem zpracovala vlastní empirický výzkum. Prostřednictvím dotazníku jsem se obrátila na současných 78 zaměstnanců podniku, s cílem zjistit klíčové informace, které povedou ke zlepšení stávajícího stavu motivačního a odměňovacího systému.

Ve vlastní návrhové části práce se zabývám konceptem nových benefitů a složek motivačního systému, jejich přínosem pro podnik a celkovými náklady na jejich zavedení do systému motivace a odměn zkoumané organizace. Jako první bylo navrženo každoroční pořádání team buildingových akcí. Jejich hlavním přínosem pro zkoumanou organizaci bude vybudování soudržné skupiny zaměstnanců, lepší komunikace v týmu, snadnější adaptace nových pracovníků a jejich lepší psychická kondice.

Jako druhý návrh uvádím zavedení 3 sick days, jež ve společnosti eliminují případy, kdy by zaměstnanci se sníženou produktivitou práce kvůli zdravotní indispozici, chodili do práce a rozšířili tím nemoc mezi ostatní kolegy. V neposlední řadě bude moci firma

zveřejnit tento benefit v inzerci volných pracovních míst a tím bude moci ztraktivnit svou pozici na trhu práce, kde v současnosti probíhá velký konkurenční boj firem o každého kvalifikovaného zaměstnance.

Třetím doporučením je plán osobního rozvoje zaměstnance. Ten přinese společnosti kvalifikovanější zaměstnance, kteří budou plnit úkoly mnohem precizněji a v kratším časovém horizontu, než tomu bylo doposud. Posílení oblasti osobního rozvoje otevře cestu mnohým pracovníkům k možnosti kariérního růstu. Investice do odborných školení a seminářů firma v budoucnu zúročí při obsazování pracovních pozic z vlastních řad kvalifikovaného personálu.

Všechny zmiňované návrhy jsou v další části práce zhodnoceny z hlediska jejich přínosu pro analyzovanou společnost. Dále jsem vyčíslila náklady, které by firma musela při jejich zavedení vynaložit. Jsou to však převážně kvalifikované odhady, které nepracují se mzdami zaměstnanců podniku.

Cílem práce bylo předložení přínosných návrhů, které povedou ke zvýšení spokojenosti a pracovní výkonnosti zaměstnanců a k eliminaci odchodu kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci. Dle mého názoru byl cíl diplomové práce naplněn.

Společnost EUROM, s.r.o. byla seznámena s konkrétní podobou všech návrhů včetně jejich přínosů a ekonomického zhodnocení. Praktické využití zpracovaných návrhů je podloženo mou dlouholetou zkušeností za dobu působení ve společnosti na pozici personalistky. Jsem tak přesvědčena o možnosti realizace zpracovaných návrhů.

## ZDROJE

[1] CHMELOVÁ, Veronika. *Návrh optimalizace personálního řízení firmy*. Brno, 2014. Bakalářská práce. B.I.B.S., a.s. Vedoucí práce Ing. Jiří Duda, PhD.

[2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

[3] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

[4] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

[5] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

[6] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: ComputerPress, 2000. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-386-2.

[7] KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: po novele zákoníku práce od 1.1.2001*. Praha: Pragoeduca, 2000. ISBN 80-85856-85-9.

[8] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: ComputerPress, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

[9] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

[10] URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

[11] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

[12] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

[13] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

[14] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

[15] *Praktická personalistika: odborný dvouměsíčník*. Olomouc: ANAG, spol. s r. o., 2017, IV(11-12). ISSN 2336-5072.

[16] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

[17] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

[18] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

[19] WROBLOWSKÁ, Zuzana. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-162-8.

[20] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.

[21] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

[22] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013. Téma (WoltersKluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

[23] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

## DALŠÍ POUŽITÁ LITERATURA

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

*Praktická personalistika: Odborný dvouměsíčník*. Olomouc: ANAG, spol s r. o., 2018, V(1-2). ISSN 2336-5072.

*Praktická personalistika: Odborný dvouměsíčník*. Olomouc: ANAG, spol s r. o., 2018, V(3-4). ISSN 2336-5072.

SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu*. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-112-3.

ASWATHAPPA, K. *Human resource and personnel management: text and cases*. 4th. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2005. ISBN 0070599300.



# SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH

## Seznam tabulek:

Tabulka 1 Co u zaměstnanců odměňujeme .....	32
Tabulka 2 Počet zaměstnanců na jednotlivých stupních řízení .....	44
Tabulka 3 Názory na současné zaměstnání .....	67
Tabulka 4 Spokojenost s podmínkami práce .....	72
Tabulka 5 Přínos poskytovaných benefitů.....	73
Tabulka 6 Harmonogram team buildingu .....	82
Tabulka 7 Nárok na sick days pro nové zaměstnance .....	84
Tabulka 8 Návrh rozdělení nároku na školení .....	87
Tabulka 9 Rozpočet team buildingové akce .....	89
Tabulka 10 Návrh ročního rozpočtu 3 sick days .....	89
Tabulka 11 Návrh ročního rozpočtu školení pracovníků.....	90
Tabulka 12 Celkové roční náklady .....	90

## Seznam grafů:

Graf 1 Vývoj tržeb firmy EUROM, s.r.o. ....	39
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě EUROM, s.r.o. ....	41
Graf 3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců EUROM, s.r.o. ....	43
Graf 4 Věková struktura účastníků průzkumu ....	61
Graf 5 Délka pracovního poměru respondentů ....	62
Graf 6 Vzdělanostní struktura respondentů ....	63
Graf 7 Profesní struktura respondentů ....	64
Graf 8 Celková atmosféra ve společnosti ....	65
Graf 9 Atmosféra mezi spolupracovníky na pracovišti ....	66
Graf 10 Celková spokojenost s prací ....	68
Graf 11 Co zaměstnancům nejvíce vyhovuje? ....	68
Graf 12 Srozumitelnost odměňování ....	69
Graf 13 Názory na hodnocení mimořádných pracovních výkonů ....	70
Graf 14 Schopnost naslouchat ze strany vedení ....	71
Graf 15 Spokojenost s povahou práce ....	73
Graf 16 Chybějící benefity ....	74
Graf 17 Míra motivace variabilní složky ....	75
Graf 18 Problém ztráty současného zaměstnání ....	76
Graf 19 Respondenti hledající jinou práci ....	77

**Seznam obrázků:**

Obrázek 1 Maslowova pyramida lidských potřeb .....	24
Obrázek 2 Firemní logo .....	38
Obrázek 3 Organizační schéma firmy EUROM, s.r.o. ....	42

**Seznam příloh:**

Příloha 1 Dotazník.....	101
-------------------------	-----

## **Průzkum spokojenosti zaměstnanců firmy EUROM, s.r.o.**

**1. Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin:**

- ☐ méně než 30 let
- ☐ 30 - 50 let
- ☐ více než 50 let

**2. Jak dlouho pro firmu EUROM, s.r.o. pracujete?**

- ☐ méně než rok
- ☐ 1-2 roky
- ☐ 3-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ 11 a více let

**3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ základní
- ☐ vyučen/a
- ☐ středoškolské (maturita)
- ☐ vysokoškolské

**4. Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?**

- ☐ výrobní pracovník (zámečnick/svářeč, montážník, mistr)
- ☐ administrativní pracovník (finance, obchod, nákup, konstrukce, vývoj, plánování výroby, kvalita, sklad, úklid)
- ☐ vedoucí pracovník (jednatel, manažer)

**5. Jaká je celková atmosféra ve firmě EUROM, s.r.o.?**



**6. Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na Vašem pracovišti?**

1   2   3   4   5

Převažuje přátelská až důvěrná atmosféra. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Atmosféra je plná napětí a konfliktů.

**7. Potvrďte prosím následující sdělení:**

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Cítím se povzbuzován/a, abych přicházel/a s novými a lepšími způsoby, jak pracovat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce mě uspokojuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám dostatečné nástroje a zdroje, abych mohl/a vykonávat svou práci dobře.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má práce má jasně definované cíle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost dobře informuje zaměstnance o rozhodnutích, která se jich týkají.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Při práci mohu využívat své nejlepší schopnosti a dovednosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj nadřízený dokáže ocenit mou práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojený/á se svým zapojením do rozhodování, které ovlivňuje Vaši práci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?**

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spíše spokojen/a
- ☐ spíše nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

**9. Která z následujících možností Vám na současném zaměstnání nejvíce vyhovuje?**

- ☐ dobrá parta
- ☐ zajímavá pracovní náplň
- ☐ dobrý výdělek
- ☐ blízkost bydliště
- ☐ pracovní doba
- ☐ týden dovolené navíc
- ☐ jiné

**10. Vyberte prosím jedno z následujících tvrzení týkající odměňování:**

- ☐ Odměňování je pro mě srozumitelné a přehledné. Vím přesně, za co jsem odměňován. Celkovou výši mzdy si dovedu spočítat.
- ☐ V odměňovém systému se stěží vyznám. Zním přesnou výši své základní mzdy. To, že firma vyplácí odměny, vím, ale stává se, že se o některé odměně dozvím až z výplatní pásky.
- ☐ Firemní odměňový systém je příliš složitý. Nevím, za co jsem odměňován. Celkovou výši mzdy vč. odměn si bez bližšího vysvětlení nedovedu spočítat.

**11. Označte prosím jedno z následujících tvrzení týkající se mimořádných pracovních výkonů a ohodnocení tohoto ze strany zaměstnavatele:**

- ☐ Cítím, že jsem měl/a být odměněn/a, ale nedočkal/a jsem se.
- ☐ Jsem spokojený/á. Když jsem udělal/a něco navíc, tak jsem byl/a oceněn/a.
- ☐ Povaha mojí práce neumožňuje žádné mimořádné výkony.



- ☐ Podávám standardní pracovní výkon. O mimořádný výkon se nemá cenu snažit.
- ☐ Byl/a jsem odměněn/a, ale nevím za co přesně.

**12. Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?**

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

**13. Ohodnot'te prosím Vaši spokojenost s:**

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
možností kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
školeními nabízenými firmou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vybavením pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pracovní dobou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. P'ál/a byste si změnit povahu své práce?**

- ☐ ano, rád/a bych náročnější práci
- ☐ ano, rád/a bych jednodušší práci
- ☐ ne, nepotřebuji nic měnit

**15. Ohodnot'te prosím, jak velký přínos pro Vás představují následující benefity:**

	velký	střední	malý
příspěvek na životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat (čtvrtletní odměny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vánoční dárky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
závodní stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jazykové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odměna za beznemocnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
závodní lékařská péče (očkování proti chřipce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Vyberte prosím benefity, které v současném odměnovém systému firmy postrádáte: označte libovolný počet odpovědí**

- ☐ sick days - tzv. dny zdravotního volna
- ☐ stravenky
- ☐ příspěvek na kulturu, sport či rekreaci
- ☐ zaměstnanecké půjčky
- ☐ pružná pracovní doba
- ☐ home office - práce z domova
- ☐ příspěvky na zdraví (vitamíny, rehabilitace)
- ☐ nadstandardní zdravotní péče
- ☐ jiné

**17. Do jaké míry Vás motivuje k vyšším pracovním výkonům variabilní složka mzdy?**

VŮBEC ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ VELMI

**18. Jak velký problém by pro Vás představovala ztráta současného zaměstnání v nejbližší době?**

	firmu bych opustil tak jako tak	bral bych to jako šanci na změnu	nevím	mohl by to být problém, ale nezaměstnanost je minimální	to by bylo moc špatné	
PŘÍLEŽITOST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	HROZBA

**19. Je pravděpodobné, že budete v nadcházejících měsících hledat jiné zaměstnání mimo tuto společnost?**

- ☐ určitě ne
- ☐ pravděpodobně ne
- ☐ uvažuji o tom
- ☐ pravděpodobně ano
- ☐ určitě ano

#### **MŮJ VZKAZ PRO VEDENÍ FIRMY**

Co byste doporučil/a vedení společnosti, aby zlepšilo, změnilo, zavedlo nebo zrušilo k Vaší větší spokojenosti? Uveďte stručně maximálně tři podle Vašeho názoru nejzávažnější náměty nebo připomínky.